باربرا آنيس
BARBARA ANNIS
و
جون غراي
JOHN GRAY

العَمل يَداً بيَد

WORK WITH ME

الجوانب الثمانية الخافية ما بين الرجال النساء في أماكن العمل


الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.

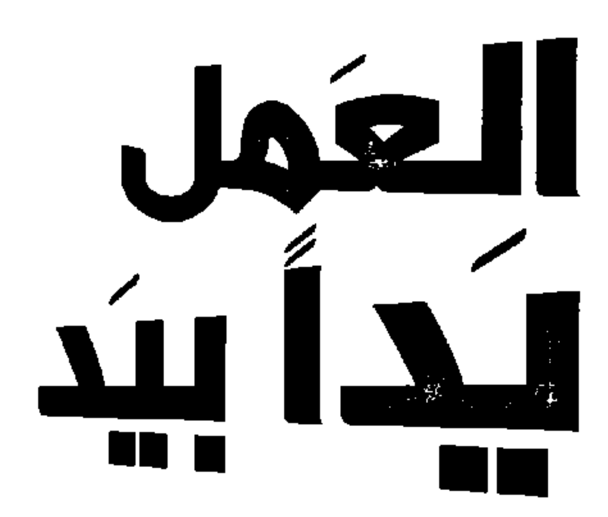

تليجرام
مكتبة سور الأزبكية

العَمل يَداً بيَد

الجوانب الثمانية الخافية
ما بين الرجال النساء
في أماكن العمل



يتضمن هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي
Work With Me
حقوق الترجمة العربية مرخّص بها قانونياً من الناشر
Palgrave macmillan
بمقتضى الاتفاق الخطي الموقّع بينه وبين الدار العربية للعلوم ناشرون، ش.م.ل.



العمل يداً بيد

الجوانب الثمانية الخافية ما بين الرجال النساء في أماكن العمل

تأليف

باربرا آنيس و جون غراي

Barbara Annis & John Gray

ترجمة

سعيد الحسنية

مراجعة وتحرير

مركز التعريب والبرمجة



الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل.

Arab Scientific Publishers, Inc. SAL

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

الطبعة الأولى

1435 هـ - 2014 م

ردمك 978-614-01-1240-7



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم

هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (+961-1)

ص.ب: 13-5574 شوران – بيروت 1102-2050 – لبنان

فاكس: 786230 (+961-1) – البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

تصميم الغلاف: سامح خلف

التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت – هاتف 785107 (+9611)

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت – هاتف 786233 (+9611)

إهداءات

إلى زوجي بول ريد كوري، الذي يدهشني دائماً بدعمه وحبه وإخلاصه.

وكذلك إلى أولادي الرائعين، لــورين، وساشــا، وســتيفان وكريستيان؛ وإلى أحبائي الأعزاء زاكاري، وكيلي، وجيريمــي؛ وإلى أحفادي كولين، وكاميرون، وآلايا، وبرايدن، وجايــك، ورايلــي، وغرايسون.

– باربرا

أقدم هذا الكتاب بكل الحب والإعجاب إلى زوجــتي بــوني غراي، وإلى بناتي لورين، وجوليت، وشانون. ساعدني حبّهم علــى تقديم أفضل ما عندي، وعلى أن أشارك الآخرين ما تعلّمنــاه معــاً كأسرة.

– جون

المحتويات

النقاط الثماني الخافية عند الجنسين

تنمية فهمنا للفروقات بين الجنسين

مقدمة

هل سبق لك أن شعرت بهذه الطريقة، أو سمعتَ تعليقات مثل تلك التي تصدر عن أصدقائك، أو زملائك في العمل؟

"مللتُ من استبعادي، وتجاهل أفكاري".

"إن كوني الأفضل في وظيفتي لا يعني شيئاً هنا".

"يتعيّن عليّ أن أكون حريصاً في ما أقوله وأفعله".

"لا أستطيع، ولا أريد، التصرّف بطريقةٍ تخالف طبيعتي".

لعل هذه التعليقات تنطبق عليك، أو على شخصٍ تعرفه؟

كانت سوزان على رأس قائمة المتفوقين في صفّها عندما نالت شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كما حازت على وظيفة محترمة في شركة كبيرة وبراتبٍ جيّد. كانت على استعدادٍ تام للتعاون مع زملائها في العمل، فنجحت في كسب تحالفاتٍ وتطوير هذه العلاقات. اتضح هذا الأمر في قائمة زبائنها الآخذة بالتوسع، وهم الذين أحبوا العمل معها.

تحاول سوزان التوافق مع الرجال الذين تعمل معهم في المكتب، لكنها لم تكن تعلم بأن جوّ العمل سوف يكون تنافسياً إلى هذه الدرجة. لم يكن الأمر هكذا في الجامعة. دفعها ذلك إلى الشعور بأنها لا تمتلك أي فرصةٍ للحصول على ترقيةٍ في عملها، وذلك بغض النظر عن مقدار مساهمتها في عملها. شعرت سوزان في النهاية بأن

جهودها لا تلقى التقدير اللازم، وأنها مستبعدة من الترقيات، وهكذا بحثت عن شركة تقدّرها، وتقدّم لها فرصة التقدم.

يحب بيل التنافس مع زملائه في العمل وهو الذي يعتبر العمل بمثابة رياضةٍ يومية، بينما يكون الغداء فترةً فاصلة بين أوقات ممارسة هذه الرياضة. يُعتبر بيل مخطّطاً استراتيجياً بارعاً، والشخص الذي يحب إنهاء عمله في أسرع وقتٍ ممكن، كما يشعر بأنه في أفضل حالاته عندما يتمكن من إنهاء عمله، وحلّ مشاكله بمفرده. أما سجلّ عمله فيعكس إنجازاته، كما أن شركة بيل تقدّر الجهود التي يبذلها.

لكن بيل يجد صعوبة في العمل ضمن فريق وانتظار القرارات. يُضاف إلى ذلك أنه لم يعد يُسمح له بالعمل وحده والتصرّف بطرقٍ يعتبرها الآخرون "متسرعةً جداً ومتهورة". شعر بيل في آخر اجتماعٍ للموظفين بأنه وجّه إلى إحدى الموظفات كلاماً غير مناسب، لكنه لا يتذكّر ما قاله لها بالضبط. يشعر بيل بأنه أسيء فهمه، ويشعر بالحيرة، أي إنه تمكّن من الشعور بالخطأ، لكنه لا يعرف كيف يصلحه.

اعتدنا سماع تعليقات وقصصٍ كهذه في ورش أعمالنا، وفي الحلقات الدراسية التي نشترك فيها. إننا نعرف بيل وسوزان. إنهما شخصان حقيقيان، وهما ليسا وحدهما، بل يتواجد ملايين الآخرين عالقين في مثل موقفهما، أو من الفاشلين، أو من الذين اضطروا إلى ترك العمل، ليس بسبب قدراتهم، بل بسبب عجزهم عن الاهتداء إلى كيفية العمل بفعالية مع الجنس الآخر.

إننا نريد العمل يداً بيد بطريقة أكثر نجاحاً، لكننا لا نعرف كيفية فعل ذلك بالضبط. إننا لا نفهم السبب الذي يدفع بالنساء أو

الرجال الذين نعمل معهم إلى حلّ المشاكل واتخاذ القرارات، والتعامل مع الإجهاد في العمل، بالطريقة التي يتبعونها. ينظر الرجال والنساء إلى الأمور ذاتها، لكنهم يفعلون ذلك من خلال عدساتٍ متباينة، ولذلك عادة ما يفكرون ويتكلمون عن بعضهم بعضاً بطرق متباينة.

إننا نشهد انقساماً مجتمعياً هذه الأيام، بدلاً من أنْ نشهد اختراقاً كبيراً كنا نتوقعه من ناحية المساواة بين الجنسين، لكن سبب ذلك يعود بالتحديد إلى الاعتقاد السائد بأن الرجال والنساء لا يختلفون عنْ بعضهم بعضاً، وأنهم يتقاسمون التطلعات ذاتها، كما يتوقّعُ منهم تحقيق الغايات ذاتها، وبالطريقة نفسها.

لكن سعينا الأعمى وراء تماثل الجنسين أدى إلى وضعنا في مأزق. يعني ذلك أننا سعينا إلى محاولة إقناع النساء بالتصرف بطريقة أقرب إلى الرجال وأكثر ابتعاداً عن طبيعتهن، كما سعينا إلى حث الرجال إلى التصرف كرجال [بطريقةٍ رجولية]، وهو الأمر الذي أدى إلى إطلاق حلقة مفرغة من إساءة الفهم التواصل بين الجنسين. يعني ذلك أننا غير صادقين مع أنفسنا، وأقل صدقاً مع الآخرين.

العمل معاً

تضعنا الظروف على مساراتٍ تقودنا إلى كشوفاتٍ أكبر مما نتصور، أو حتى إلى تحالفاتٍ مدهشة.

كنت وجون على اطّلاعٍ على أعمال بعضنا بعضاً بصفتنا مؤلفَين عاملَين في حقلين متشابهين. حازت رسالة جون غراي، والتي ضمّنها كتابه الإبداعي *الرجال من المريخ، والنساء من الزهرة*، على تأثيرٍ على مستوى العالم. كشف جون عن أسباب تواصل النساء

والرجال، وكيفية حصول هذا التواصل بطرق مختلفة، وذلك عن طريق قصصٍ وأمثالٍ يتمكن الناس من فهمها. أدى ذلك إلى تحسين آلاف العلاقات، وإلى إنقاذ عددٍ كبير من الزيجات. يصدق الأمر ذاته على باربرا آنيس في كتاباتها عن التفاهم [التفهم] بين الجنسين والقيادة الشمولية، وهي كتابات ساهمت في إحداث تحولاتٍ جذرية في المواقف المجتمعية [الثقافية] حول أهمية الوحدة بين الجنسين في تحقيق النجاح الشخصي. أما كتابها الذي حمل عنوان *الكلمات ذاتها، لغة مختلفة* فقد ساعد الرجال والنساء من ذوي التوجهات المهنية على إزالة العوائق من أمام تقدّمهم المهني، وسعادتهم الشخصية، وكذلك ساعدهم على اكتشاف مستوى جديد من المحادثة والتعاون.

اكتشفنا معاً بأننا نتحدث مع الأشخاص أنفسهم لكننا نفعل ذلك في ميدانين مختلفين - مساعدة الرجال والنساء بوصفهم زملاء عمل ملتزمين بالرغبة في النجاح، وفي العثور على فهمٍ أكبر ونجاحٍ أكبر في حياتهم العملية، وكذلك مساعدتهم كأزواج ملتزمين بالحب، وفي إيجاد فهمٍ أكبر، وقدرٍ أكبر من الثقة في حياتهم الشخصية.

لكن الأمر الذي دفعنا إلى العمل يداً بيد، والسبب الذي جعلنا نتحدث معاً في هذا الكتاب، فهو أن هذين العالمين - وحياتنا نحن الاثنين - لم يعودا منفصلَين كما كان الحال عندما بدأ كل واحدٍ منا مسيرته.

إن رغبات الرجال المتوازية مع رغبات النساء في الفهم والإفهام في بيئة العمل وفي المنزل تُعتبر حاجةً متزايدة تهدف إلى العثور على التطابق في حاجاتهم العملية وحياتهم الشخصية. إننا نبحث عن طرق لتنظيم وظائفنا، وعلاقاتنا، ومسؤولياتنا، بحيث يشعر كل شخصٍ منا

بالتقدير والرضا. لكننا نتجاهل، في العادة، احتياجات وتوقعات بعضنا بعضاً، وعادةً ما نعجز عن التعبير عن احتياجاتنا وتحقيق هذه الاحتياجات.

التعرّف على الجوانب الخافية

نلاحظ أنه عند قيادتنا للسيارة فإن مراياها الجانبية والخلفية لا تكشف كل الأشياء التي نحتاج لرؤيتها. لذا نضطر إلى الالتفات كي نرى تلك الأشياء، وكي لا تفوتنا رؤية أي شيء. يعني ذلك أننا لا ننفي وجود الجوانب الخافية، أو ننكر وجودها، بل نتقبّل وجودها، ونبذل كل جهدٍ في سبيل تحسين رؤيتنا. إننا نفعل ذلك لأننا لا نريد أن نشكّل خطراً على الآخرين، ونفعل ذلك انطلاقاً من حرصنا على القريبين منا، كما أننا نفعل ذلك لممارسة الاعتناء بالنفس.

إن العقبات التي تعوق الرجال والنساء عن رؤية الجنس الآخر بأفضل ضوءٍ ممكن وأوضحه هي أمورٌ تشبه هذا الوضع كثيراً، وهي ما نُطلق عليه "الجوانب الخافية blind spots المتعلقة بالجنس الآخر": أي الافتراضات الخاطئة التي يتمسك بها الرجال والنساء، والمفاهيم الشائعة التي تستمر بالتسبب بسوء تواصلنا وسوء فهمنا.

يريد الرجال والنساء، فعلاً، رؤية بعضهم بعضاً بوضوح، لكنهم يعجزون عن فهم الجنس الآخر بشكلٍ كافٍ. يعني ذلك أنهم لا يتمكنون من التواصل بلباقة، أي إنهم لا يعلمون كيفية الإصغاء، أو حتى إلى ماذا يصغون. إنهم يبذلون قصارى جهودهم للعمل يداً

بيد بفعالية كما يجدون سعادةً أكبر في حياتهم الشخصية، لكنهم يقصرون عن ذلك بطرق عدة.

إن غاية كتابنا هذا هي كشف هذه الجوانب الخافية وإزالتها نهائياً، ونحن نعتقد بأن الوقت قد حان لإحداث تحول في تفكيرنا. أما ما نحتاجه الآن، وأكثر من أي وقتٍ مضى، فهو مستوى جديد من الوعي والانتباه لحاجات بعضنا بعضاً، وكذلك إلى التعمق في فهم ما نطلق عليه "فهم الجنس الآخر".

التوسّع في فهم الجنس الآخر

إذاً ماذا نعني بتعبير "فهم الجنس الآخر gender intelligence"؟ إنه الوعي بالطبيعة الجوهرية للنساء والرجال فيما يتعدى الوجود المحسوس [الجسدي] والمجتمعي. إنه فهم فروقاتنا وتقبّلها، وعدم افتراض بأننا متشابهون جميعاً، وبالتالي تحمّل تلك الفروقات عند ظهورها. لكن ذلك الفهم لا يعني تغيير سلوكياتنا، أو تعلّم سلوكياتٍ جديدة لا تتوافق مع طبيعتنا.

تعترف عملية فهم الجنس الآخر بأن جنس الإنسان ناتج عن الطبيعة والرعاية، أي إن الطبيعة تحدده أولاً، ثم يقوم المجتمع والعادات بتشذيبه. لكن فهمَ طبيعة فروقاتنا في البداية كفيلٌ، وحده، بإعطائنا فكرة معمقة عن كيفية رعاية، وتطوير، وتكملة فروقاتنا، وذلك بدلاً من إنكار وكبت فرادتنا، وفرادة الجنس الآخر.

أما أبرز شكوى لدى النساء في أماكن العمل فهي عدم الشعور بالتقدير، أو بالتقبّل، وذلك لأن الرجال يسيئون في غالب الأحيان فهم نوايا النساء، ويسيئون تفسير أفعالهن، كما يعجزون عن

الاعتراف بنقاط قوتهن. لكن السبب لا يعود إلى عدم رغبة الرجال بالفهم، بل إنهم لا يعرفون كيفية تفسير [قراءة] أفكارهن وأفعالهن. يصدق الأمر ذاته على النساء اللواتي كثيراً ما يسئنَ فهم نوايا الرجال وسلوكهم، لأنهن لا يفهمن ما يدفع الرجال للتفكير والعمل بالطريقة التي يفكرون بها.

إننا لا نعرف ما هي أفضل طريقة للعمل مع الرجال والنساء في مكاتب وغرف مجاورة لنا، أو في غُرف الاجتماعات، أو وسط فِرَق العمل، أو أثناء تناول طعام الغداء، أو مع ذلك الرجل الذي يعمل في المكتب الذي يقع عند الزاوية. إننا نشعر بأنه يتعيّن علينا أن نكون حريصين فيما نقوله، لكننا في بعض الأوقات لا نعرف ما نقوله. لا تنحصر التحديات التي نواجهها في مكان عملنا في مقدرتنا على القيام بوظائفنا، بل في عدم قدرتنا على التعامل مع الجنس الآخر بالطريقة المناسبة.

تمكّن عملية فهم الجنس الآخر النساء والرجال من فهم طريقة الآخر في التفكير والتصرّف، بل تكشف الجوانب الخافية الموجودة لدينا وتلغيها، كما تُوصلنا إلى مستوى جديد من طريقة المحادثة. يُضاف إلى ذلك أنها تشجّعنا على أن نشمل بعضنا بعضاً في أعمالنا بثقةٍ أكبر، وباستعداد أكبر لكن من دون توقّع أن نفكّر ونتصرف بالطريقة ذاتها، بل بالعثور على مكملات فروقاتنا وتقديرها.

يكشف كتاب *العمل يداً بيد*، وللمرة الأولى، عن نتائج استطلاعات لما يزيد عن 100,000 من البيانات الكمية والنوعية، وهي البيانات التي جُمعت من خلال استطلاع تحليلي قوي وجيّد التصميم، وهو التحليل الذي يحاكي المواقف الجريئة للنساء والرجال

في أماكن العمل. تحلّل هذه المصفوفة التوقّعية الردود الصادرة عن رجالٍ ونساءٍ من ذوي ذهنياتٍ منفتحة. يكشف هذا الاستطلاع ليس فقط الكيفية التي يعتمدها أبناء كل جنس في ترتيب أولويات أفكارٍ معينة، بل إنه يحدد لنا السبب في اعتماد هذه الطريقة. أما النتيجة فكانت قاعدة بياناتٍ معرفية لا مثيل لها عن الفروقات بين الجنسين، وهي قاعدة البيانات التي لم تقدمها حتى الآن أي هيئةٍ مهتمة بدراسة قضايا الفروقات بين الجنسين والإبلاغ عنها.

يُبرز القسم الأول من كتابنا هذه المعطيات على شكل ثماني نقاط خافية blind spots، أي أبرز فرضياتٍ زائفة وآراءٍ خاطئة التي يحتفظ بها الرجال والنساء عن بعضهم بعضاً، وعن أنفسهم، والتي يثقون بها. عمدنا في هذه الفصول إلى تعريف كل نقطةٍ خافية، واستخدمنا في ذلك أبحاثنا الخاصة، وكذلك أحدث الدراسات عن الفرق بين الجنسين الآتية من مؤسسات الأبحاث، ومكاتب الاستشارات، وأبرز الجامعات. عرضنا كذلك قصصاً حديثة عن رجالٍ ونساء وقعوا في قبضة هذه الجوانب الخافية، وهي قصص مأخوذة من ورش أعمالنا، ومن جلسات التدريب التي يخضع لها المديرون التنفيذيون بشكلٍ مباشر، وهي تماثل قصص سوزان وبيل التي تعطي الحياة للمعطيات البيانية بطرقٍ تتمكّن من فهمها.

استعرضنا في صفحات هذا الكتاب، وبشكلٍ مباشر، النقاش الكبير حول ما إذا كانت الفروقات بين الجنسين بيولوجية أو اجتماعية. لكن الكشوفات التي توصل إليها المختصّون بعلم الأعصاب، وعلم الأحياء، وعلماء النفس، قد أكّدت، ومن دون أي شك، تواجد عدة فروقاتٍ في بنية الدماغ ما بين الذكور والإناث،

وهي فروقات تؤثّر على طريقة معالجة الجنسين للمعلومات، وعلى تفهّمهما للظروف، وعلى طريقة التواصل، وعلى اتخاذ القرارات ومواجهة الضغوط ومواجهة العالم.

ستعثر، أيها القارئ، أثناء استكشاف الجوانب الخافية العائدة لكلٍّ من الجنسين على إجاباتٍ عن المسائل الأساسية التي أبرزناها في عنوان كل فصل، وهي مسائل تكشف الجوانب الخافية الصادرة عن الجنسين. هل يحتاج الرجال إلى التغيّر، وهل يُصغي الرجال إلى النساء ويقدّرونهن حق تقدير، وهل صحيحٌ أن الرجال غير حسّاسين؟ هل صحيحٌ أن النساء يتعرضن للاستبعاد، وأنهن يبالغن في عواطفهن، ويطرحن عدداً كبيراً من الأسئلة؟

يمكننا القول إن النساء لا يشعرن بالرضا ذاته الذي يشعر به الرجال في الأماكن التي يعملن فيها. لكن النساء يشعرن بنوعٍ مختلفٍ من التقدير عما يشعر به الرجال، وذلك بدءاً من غرفة مجلس الإدارة، مروراً بغرفة الاجتماعات، ووصولاً إلى مركز الاتصالات. تشعر النساء بأن أفكارهن تتعرّض للاستبعاد، كما يجري استبعادهن من المناسبات وفرص التقدم في العمل. أما الرجال، في المقابل، فهم أكثر ارتياحاً في أجواء أعمال الشركات في هذه الأيام. أما الجوانب الخافية blind spots عند الرجل فهي في عدم إدراكه كيفية تأثير سلوكه في بيئة العمل الذكورية أساساً على النساء، بينما الجانب الخفي عند المرأة فهو في افتراض أن سلوكيات الرجل متعمدة.

تنعكس رغبتنا في الحصول على التقدير في الطريقة التي نعبّر فيها عن تقديرنا تجاه الآخرين، أي إننا نميل إلى إعطاء التقدير بقدر ما نأمل في تلقيه. يعني ذلك أنه من المهم أن نفهم طبيعة شعور الرجل

بالتقدير لكي نفهم سبب عدم تعبيره، في غالب الأحيان، عن تقديره للنساء. أما الجانب الخفي هنا عند الرجل فهو في افتراضه أن النساء يسعين إلى الحصول على التقدير للأسباب ذاتها التي هي عند الرجال، وهي فرضية سوف نبيّن بأنها غير صحيحة.

تشهد ورش العمل لحظات اندهاشٍ عديدة. أما ما يُدهش عدداً كبيراً من الرجال فهو التحديات والعوائق التي تواجهها النساء يومياً في مراكز أعمالهن، وهي العقبات التي تحول دون تقدمهن المهني والشخصي. تبدأ النساء بعد مرور وقتٍ قصير في تدوين التحديات التي يواجهنها، لكننا نلاحظ أن تجربة الاستبعاد هي التي تطفو على سطح قائمة هذه التحديات في معظم الأحيان. يعبّر الرجال عن الخشية والشك، إلى حد أنهم يشعرون بضرورة معاملة النساء بكل رقة وحذر في مكان العمل. إننا نعتزم إيراد أمثلة عن حالاتٍ يقول فيها الرجال بأنهم يشعرون بعدم الارتياح الشديد، كما يُظهرون حرصاً أكبر على عدم الإغضاب، أو إثارة ردود فعلٍ غير مرغوبٍ فيها.

اعتدنا، ومنذ أوقاتٍ طويلة، على اعتبار أن النساء، "يطرحن عدداً كبيراً من الأسئلة" إلى درجة أن الرجال أصبحوا أكثر انشغالاً في الحد من هذا الميل، وعدم الاعتراف بالقوة الهائلة لهذا الميل.

أما الأمر الذي يستمر في إدهاشنا فهو نقاط التشابه في التحديات التي تواجهها النساء عند العمل مع الرجال. نلاحظ أن النساء، وبغضّ النظر عن البلد الذي يعشن فيه، يعترفن عادة بأن القضية الأولى لديهن هي أن الرجال لا يجيدون فن الإصغاء. يعبّر الرجال عادة عن الدهشة عند سماعهم هذا الكلام، كما أن الرد

المعتاد لديهم هو، "إننا نصغي بالطبع!" سيكتشف القارئ هنا الطرق المختلفة للإصغاء، وطريقة التواصل الأفضل مع الآخـــرين، بحيـــث يشعرون بأهم يُصغى إليهم بالفعل.

نعترف هنا أن النساء يتميّزن بالعاطفة ويمتلكن مـــيلاً للتعـــبير عن ابتهاجهن، وانفعالاتهن، وخيبات أملهن، أكثر مما يفعله الرجال. لكن هل هذا يعني بأن النساء يفرطن في التعبير عن العواطـــف؟ أمـــا في مسألة عدم الحساسية فإننا سوف نستعرض الفروقات مـــا بـــين الرجال والنساء في كيفية ملاحظتهم للأمور، وكيفيـــة اســـتجاباتهم للبيئات التي يتواجدون فيهـــا، وفي اهتمامـــات الرجـــال والنســـاء بالتفاصيل، وما إذا كانت المشكلة المعروضة هي النســـيان، أم عـــدم الاكتراث.

أما في القسم الثاني من هذا الكتاب، أي القسم الـــذي يحمـــل عنوان *تنمية إدراكنا للجنس الآخر* فإننا سوف نورد أمثلة عن كيفية اكتشاف الرجال والنساء لطرق العمل معاً بطريقةٍ أكثر فعالية، وهو الأمر الذي يسمح بالتوصّل إلى الرضا الشخصي وإحساسٍ بالرضا في بيئة الوظيفة.

سيكتشف الرجال من خلال كتابنا هذا طرقاً لتثبيـــت الثقـــة بالنساء، كما ستكتشف النساء طرقاً لزيادة مقدار المصـــداقية مـــع الرجال. يعني ذلك أن كلا الجنسين سوف يجد طريقاً للتواصل بـــين قيمه المختلفة بشكلٍ يكمّل قوى الجنسين والمحافظة، في الوقت نفسه، على الأصالة الشخصية لكل جنس. سيكتشف الرجال والنساء كيفية اكتساب قدرٍ أكبر من التناغم في الحياة المهنية، وهو الأمـــر الـــذي يقلّص من الإجهاد في مكان العمل، وفي المنـــزل.

إننا لا نعتبر هذا الكتاب كتابَ أرقام يمكنه أن يقول للقـــارئ ماذا ينبغي عليه أن يفعل في كل موقف، وبحيث يعطيه الانطباع بأنه أصبح يفهم الجنس الآخر فهماً كاملاً. يتحدث هذا الكتـــاب عـــن زيادة مدارك القارئ ووعيه الشخصي بحيث تصبح عملية التعلم أكثر أصالة بالنسبة إليه. يهتم هذا الكتاب بتوسيع مدارك القارئ وجعلـه أكثر انتباهاً، وتعميق فهمه بكيفية قيام الرجال والنســاء بـــالتفكير والتصرف بالطريقة التي يتصرفون بها، والأسباب الـــتي تـــدفعهم إلى ذلك.

يمكّن كتاب ***العمل يداً بيد*** القارئ من التطلع إلى داخل ذهنيـــة الجنس الآخر، بحيث يكتشف كيفية إيقاف كل سوء تفاهم والتعرّض لسوء الفهم. يُضاف إلى ذلك أن الكتاب يعلّم القارئ كيفية وضـــع نفسه في موقف الجنس الآخر، وكيفية الإصغاء بالفعـــل، وكيفيـــة إيصال ما يريد قوله بطريقة أكثر فعالية.

يؤدي القدر الأكبر من التفهّم إلى قدرٍ أكبر من تقدير أفراد كل جنسٍ للجنس الآخر، وإلى إدراك أن الفروقات بين الجنسين يُمكن أن تكونَ مكملة لبعضها بعضاً بشكلٍ مدهش. سيتعلم القارئ من خلال الأفكار التي سوف يكتسبها من خلال هذا الكتاب التوقف عن لعبة إلقاء اللوم، وكذلك النظر إلى الجنس الآخر للمرة الأولى، مـــن دون حواجز، وكذلك تقدير كل جنسٍ للجنس الآخر، والرغبة في العمل معاً، وسوف يتعلّم كذلك كيفية التوصّل إلى نجاحٍ أعظـــم، ورضـــا أكبر في العمل وفي حياته الخاصة.

يطرح الرجال والنساء في ورش أعمالنا وحلقاتنا الدراسية أسئلة تتعلق بكيفية ظهور الجوانب الخافية في حياهم الخاصـــة. لا يقتصـــر

الأمر على أن يأمل المشاركون تعلّم كيفية توصلّهم إلى فهمٍ أكبر للجنس الآخر في أماكن عملهم، لكنهم يريدون كذلك فهم كيفية تأثير الجوانب الخافية على علاقاتهم خارج أمكنة العمل. سنقدّم من خلال هذا الكتاب لمحات سريعة عن الجانب الشخصي من الحياة، وسوف نستكشف كيفية تأثير الجوانب الخافية على حياة الأزواج، والآباء والأولاد، وعلى علاقات الصداقة بين الجنسين.

سيكتشف القارئ كذلك أنه ما إن ينطلق في هذه المسيرة حتى تتولد عنده الرغبة في أن يكون التوصّل إلى فهمٍ أكبر للجنس الآخر عمليةً مستمرة. سيكتشف القارئ بأنه يطرح السؤال التالي: "هل أتفهم الجنس الآخر؟" يُضاف إلى ذلك أن القارئ سوف يستمر في سعيه للحصول على فرصٍ للتأمل بعمقٍ أكبر داخل ذاته، ولاكتشاف طرقٍ لمشاركة الجنس الآخر ذاته الجوهرية.

حان الوقت الآن لنبدأ هذه المسيرة معاً.

الفصل الأول

هل نحن مثل بعضنا حقاً؟

يدير لورنزو، المصرفي الاستثماري لفترة تزيد عن عشرين عاماً، مكتباً فرعياً مربحاً في دالاس، تكساس. يُشرف لورنزو على فريقٍ رائعٍ من الموظفين المخلصين الذين يستمتعون بالعمل معاً. لكن جودي، وهي واحدة من امرأتين تعملان من ضمن ذلك الفريق، تشعر بالانزعاج قليلاً من دعابات لورنزو السمجة التي يُطلقها خلال الاجتماعات التي يعقدها الفريق، كما تشعر بالانزعاج لعبارات الإطراء التي يُطلقها للملابس التي ترتديها، لكنها اعتبرته بالرغم من كل ذلك مسؤولاً جيداً. لم تعرف جودي كيف ترد على مجاملاته. لم تعرف كيف تردّ عليه بالتحديد، كما أنها لم تكن متأكدة من طبيعة رد فعله على كلامها. فكّرت جودي بأن هذا الوضع قد يغيّر مسارها المهني.

أرسلت جودي رسائل بالبريد الإلكتروني إلى قسم الموارد البشرية في شركتها في بوسطن، وطلبت النصح بشأن هذا الوضع. قام قسم الموارد البشرية في الشركة بدوره عندما رفع تقريره حول لورنزو، ثم اتصل بدائرة الشؤون القانونية في الشركة. اجتمع ممثلون عن دائرة الشؤون القانونية وقسم الموارد البشرية مع جودي. قضى الحل الذي انتهى إليه الاجتماع، وبحسب ما ينص عليه نظام

الشركة، بنقل جودي إلى فرعٍ آخر، وهي نتيجة لم تتوقعها جودي، والتي لم يردها لورنـــزو، وذلك لأن جودي كانت واحدة من أبـــرز موظفيه.

كانت جودي تمضي سابقاً 15 دقيقة للوصول إلى مكان عملها بالسيارة، لكن الوقت زاد الآن، بسبب نقلـــها إلى مكـــان عملـــها الجديد، وأصبح يستغرق ساعتين، وهو وقت سمح لها بالتأمـــل بمـــا حدث، وسبب حصول ذلك بسرعةٍ كبيرة.

أرادت جودي التنفيس عن انـــزعاجها، لذلك روت ما حدث معها لأحد أصدقائها من المحامين. قال لها المحامي إنها تمتلك ما يكفي من الأسباب لرفع دعوى قضائية ضد لورنـــزو، كما شجّعها علـــى ذلك. أخذت جودي بنصيحته، فكسبت الدعوى، وقبلت تســـوية ماليةً بمبلغٍ لم يُعلَن عنه، ثم تقاعدت بعد ذلك.

ذُهل لورنـــزو بكل ما حصل، وقال: "لم أعرف بأنني أقتـــرف أي خطأ، كما لم أقصد إيذاء أحدٍ من الناس". فعلت الشركة كل ما بوسعها، فصرفت لورنـــزو من العمل، لكن فرصه في الحصول على وظيفةٍ أخرى أصبحت مستحيلة بسبب قضية التحرش الـــتي حملـــها سجلّه، كما أن حياته المهنية أصـــبحت في مهـــب الـــريح! ســـأل لورنـــزو محاميه الشخصي ما إذا كان يمتلك من الأسباب التي تسمح له برفع دعوى، فكانت النتيجة أن رفع دعوى ضد الشركة، لأنها لم توفر له التدريب اللازم حول قضايا التحرش. كســـب لورنـــــزو الدعوى واستقال من وظيفته.

لم يكن لورنـــزو يعرف أن كلماته تمتلك ذلك النوع من التأثير على جودي. يعني ذلك أنه لم يقصد إهانتها، أو جعلـــها "غرضـــاً

جنسياً" كما قيل خلال المحاكمة، وقال: "أعتقد بأنني كنت أطريهـــا فقط بحيث تشعر بارتياحٍ أكبر إزاء شخصيتها!".

أدركت جودي بأن لورنـــزو لم يقصد مضايقتها أبداً، وهـــي أرادت المحافظة على علاقتها معه من دون إغضابه، لكنها انـــزعجت ولم تتوصل إلى كيفية محادثته عن هذا الوضع. لكن طلبها المســـاعدة من قسم الموارد البشرية أطلق آليةً قضائية تسببت في اضطرار الشركة دفع مبالغ كبيرة بصورة تسويات، كما أدى ذلك إلى تقديم لورنـــزو استقالته من العمل، وإلى أن تمضي جودي ساعات طويلة في ازدحام السير.

لماذا نهتم بالأمر؟

تمتلك شركاتٍ عديدة أسباباً تجعلها تخشى من رفع قضايا تحرشٍ ضدها نظراً للكلفة المادية التي تترتب عليها جـــراء ذلـــك. يتلقـــى الأشخاص الذين يرفعون دعاوى تتعلـــق بـــالتحرش مـــا معدلـــه 250,000$ إذا ما كسب الرجل أو المرأة هذه القضية. يُضـــاف إلى ذلك أن الشركة المدعى عليها ملزمة بدفع جميع رسوم المحاماة. أمـــا التسويات ذاتها فقد تكلف الشركة عشرات آلاف الدولارات، لكن الآراء التي تُثار ضد الشركة المدعى عليها قد تتســـبب في خســـارتها لملايين الدولارات!

تلقت هيئة المساواة في فرص التوظيف الأميركية مـــا معدلـــه 12,000 شكوى متعلقة بالتحرش سنوياً، وذلك على مدى السنوات العشر الماضية. يُحتمل أن يعتقد المرء أنه بالنظر إلى انتشـــار بـــرامج

التدريب المتنوعة منذ أعوام التسعينيات من القرن الماضي فإن عدد هذه الشكاوى قد يتقلص. لكن يجري إسقاط نصف التهم في كل عام بسبب "فقدان مسبب منطقي". أما الشكاوى التي يجري قبولها فتكلّف أرباب العمل نحو 50 مليون دولار سنوياً[1].

تبقى مع ذلك مسألة التكاليف الشخصية. تتبنى الشركات سياساتٍ تهدف إلى القضاء على أي فرصةٍ لإساءة السلوك، وهي سياسات تشمل منع المشرفين الذكور من عقد اجتماعاتٍ مغلقة مع المرؤوسين من النساء. يُضاف إلى ذلك أن الرجال يشعرون بعدم الارتياح للسفر، أو حتى تناول غداء عمل مع إحدى زميلاتهم من النساء. لا يريد الرجال أن يتعرض أي سلوكٍ من جهتهم لإساءة الفهم. أما المفارقة المؤسفة هنا فتكمن في عدم القدرة على عقد اجتماعٍ مغلق، أو السفر مع المدير، أو أي زميل آخر من الذكور، وهو الأمر الذي يحد من فرص المرأة للتقدم في مسيرتها المهنية.

ما هي أسباب فشل سياسة المساواة بين الجنسين

إن القصة التي رويناها عن لورنزو وجودي هي قصة حقيقية، وذلك بالرغم من تغيير الأسماء والأماكن بهدف المحافظة على السرية، وعلى خصوصية الأبرياء الحقيقيين. لكن هذه القصة تشير إلى مدى جهل الرجال والنساء بنوايا وتوقعات بعضهم بعضاً في أماكن العمل في هذه الأيام. لكن لا يوجد شك بتواجد السلوك غير المناسب، لكن يمكننا القول إن معظم هذا السلوك غير متعمد، أي إنه نتيجة لإساءة التفسير والتواصل الخاطئ بين الرجال والنساء، وهم لا

يمتلكون إلا فكرة بسيطة عن الأسباب التي تدفع أفراد كل جنس إلى التفكير والتصرف على هذا النحو.

أما في ورش تفهّم الجنس الآخر التي نعقدها، ومن خلال الاستطلاعات المعمقة التي أُجريت على ما يزيد عن 100,000 من الرجال والنساء، والتي دارت حول قضايا الفروقات بين الجنسين، وذلك على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية، فقد استنتجنا بأن الأمر لا يقتصر على أن الرجال لا يريدون أن يفهموا، بل إنهم، وببساطة، لا يعرفون كيفية تفسير أفكار النساء والتصرفات التي تصدر عنهن. يصدق الأمر ذاته بالنسبة إلى النساء اللواتي عادة ما يُسئنَ تفسير نوايا الرجال وتصرفاتهم، لكنهن يعتقدن بأهن يفهمن الأسباب التي تدفع الرجال إلى التفكير والتصرف بالطريقة التي يتصرفون بها.

حقائق عن الجنسين[2]

- 9 بالمئة من الرجال يقولون بأنهم "يفهمون النساء".
- 68 بالمئة من النساء يقولون بأنهن "يفهمن الرجال".

لكن الواقع يدل على أن الرجال والنساء غير واثقين من كيفية التصرف مع بعضهم بعضاً، وكذلك من كيفية الاستجابة لبعضهم بعضاً. يعترف عدد كبير من الرجال بأهم لا يفهمون النساء. يمكننا القول إن سلوك الرجال [الذكور] أكثر قابلية للتوقع، لكن عدم التفهّم أو عدم محاولة التفهّم يُمكن أن يؤدي إلى تجنّب الجنس الآخر، أو إلى عدم العمل معاً. يتردد الرجال والنساء على السواء في التعبير عن آرائهم أو في التصرّف بطرقٍ أقرب إلى طبيعتهم.

تعتاد النساء في ورش العمل التي نعقدها على القول:

- "يميل الرجال إلى اتخاذ قرارات سريعة. لكني أفضّل مناقشة القضايا بطريقة أكثر عمقاً".
- "إنه لا يحوّل نظره عن حاسوبه عندما أتكلّم معه".
- "أحب أن أطرح أسئلة. لا يعني ذلك بأنني مترددة أو غير ملتزمة".

أما الرجال فقد اعتادوا على القول:

- "إنني أفكّر وأعمل بأفضل ما يكون عندما أكون وحدي".
- "تطرح النساء في فريقنا أسئلةً كثيرة، وهو الأمر الذي يبطئ تقدّمنا في العمل".
- "لا أحب إعطاء النساء معلوماتٍ هامة".

تتمثل إحدى المشاكل الهامة في أننا نبذل جهداً كبيراً للتوصّل إلى "المساواة" مع بعضنا بعضاً، وهو الأمر الذي أخذ يعني "التصرّف بطريقةٍ متشابهة". لكن منذ أن بدأت حركة المساواة بين الجنسين في أوائل السبعينيات من القرن الماضي، بدأنا بالاعتقاد بأن الرجال والنساء يفكرون ويتصرفون بطريقة متشابهة. لكن بعد مرور ما يزيد عن 40 عاماً على تلك الحركة اتضح لنا بأنها فاشلة بالنسبة إلينا. إننا لا نشعر بقيمتنا، أو بالتقدير لما نحن عليه في جوهرنا. إننا نشعر بأننا عاجزون عن التعبير عن موقفنا. يُحتمل أن تكون نوايانا حسنة، لكن عادةً ما يُساء فهمنا.

إننا نكبت طبائعنا الحقيقية ونحاول التصرف بطرق متشابهة [مع الجنس الآخر]، وذلك بدلاً من التصرّف بحسب طبيعتنا الحقيقية. يُضاف إلى ذلك أننا لقينا التشجيع على التنافس مع بعضنا بعضاً بدلاً

من التوصّل إلى طرق التكامل مع بعضنا بعضاً، لكن هذا الأمر يسبب لنا ضغوطاً غير ضرورية وانــزعاجاً في حياتنا العملية [أمكنة عملنا] وحتى في حياتنا الشخصية.

أما الواقع فهو أن الرجال والنساء مختلفون. إننا نقوم بكل شيءٍ تقريباً بطريقةٍ مختلفة. إننا نتواصل، ونحلّ مشاكلنا، ونرتّب أولوياتنا، ونتخذ قراراتنا، ونقوم بتسوية نــزاعاتنا، ونتعامل مــع عواطفنـــا، ونواجه الإجهاد في حياتنا بطريقةٍ مختلفة.

تتمثّل إحدى أفضل الجلسات في ورش العمل التي نعقدها عندما ينقسم الرجال والنساء إلى مجموعاتٍ منفصلة، ثم يقومون بتحديد أبرز تحدياتهم في العمل مع الجنس الآخر. يندر في هذه الحالــة ذكـــر أي تحديات عندما يكونون معاً، لكن الأمر يختلف إذا انفصلوا، وعنـــدها تبدأ قائمة التحديات بالظهور. أما الأمر المدهش هنا فهو أن التحديات التي يواجهها الرجال والنساء، بغض النظر عن البلد، في العمل يداً بيد هي ذاتها من الناحية العملية. يُضاف إلى ذلك أن الرجال والنســاء في العالم أجمع يتشاركون في أنماط المواقف والسلوكيات ذاتها بغض النظر عن ظروف نشأتهم، وتعليمهم، أو ثقافاتهم.

إن فكرة المساواة بين الجنسين هي فكرة فاشلة في كل مكان في هذا العالم – وحتى في البلاد الإسكندنافية التي تعتبر متقدمة في أمـــور المساواة بين الجنسين، وهي التي تُعتبر من بين أكثر بلدان العالم تقدماً في هذا المجال. كانت النروج، على سبيل المثال، من أوائل الدول التي تبنّت قانوناً يجبر الشركات على توظيف النساء في مجالس إداراتهـــا. احتلت هذه البلدان منذ أعوام الثمانينيات من القرن الماضي المركـــز الأول في كسب حقوقٍ أكثر للنساء، بما في ذلك برامج العمل الأكثر

مرونة بين جميع الدول المتقدمة. لكن البلدان الإسكندنافية تحتل الآن مركزاً دون المتوسط في نسبة النساء اللواتي يحتفظن بمراكز عالية في إدارة تلك الشركات[3].

يسهل علينا كثيراً الادعاء بأننا "جميعاً متساوون"، والمضي في معاملة بعضنا بعضاً بطريقة متساوية، لكن عندما تنجلي الأمور نرى أن الرجال والنساء لا يزالون يسيئون فهم الجنس الآخر ويتعرضون لسوء الفهم من بعضهم بعضاً. يعني ذلك بأننا لا نقدّر بعضنا بعضاً، حتى إننا أكثر ابتعاداً عن اكتشاف ما يكمّل أفراد الجنسين.

لسنا متشابهين

قطع باحثو علم الأعصاب، ومنذ تسعينيات القرن الماضي، خطواتٍ عظيمة في تحديد الفروقات ما بين الجنسين معتمدين في ذلك على تشريح الدماغ البشري، وعلى العمليات الكيميائية، وعلى الوظائف. أظهرت الدراسات التي أجريت على ما يزيد عن مليون مشارك في ما يزيد عن 30 بلداً، وبشكلٍ قاطعٍ، تأثير الفروقات الفيزيولوجية [الوظائفية] في أدمغة الذكور والإناث على اللغة، والذاكرة، والعاطفة، والرؤية، والسمع، والتوجيه المكاني.

لكن بالرغم من أننا مختلفون من الناحية البيولوجية، إلا أن ذلك لا يعني بأن أحد الجنسين متفوّقٌ على الجنس الآخر، أو مقصرٌ عنه. لكن، حتى في ظل توافر أدلةٍ علميةٍ كثيرة، إلا أنه يتواجد عددٌ كبير من أولئك الذين يؤمنون، وبشدة، بأنه بغضّ النظر عن المظاهر الجسدية ومقدرات التكاثر، فإن الذكور والإناث متشابهون. يؤكد هؤلاء بأن

الفروقات ما بين الجنسين، وهي المتعلقة بالمواقف والسلوكيات ما هي إلا نتيجة للاختلاط الاجتماعي في مجتمعات ذكورية، وأن هذه الهيمنة الطاغية التي استمرت عبر الأجيال قد حدّدت للنساء أدوارَ عنايةٍ محددة. يبدو الأمر وكأنه من المحتّم على المرأة، وبسبب اختلافها بيولوجياً عن الرجل، أن تكون أضعف، أو أدنى رتبةً، منه. استخدم هؤلاء، وبفضل طريقة تفكيرهم هذه، العلم لتبرير إبقاء النساء في دائرة القيمة الأدنى، أو حصرها في أدوار "الرعاية".

إننا نتفق على وجود القمع في العالم في زمانٍ مضى، وإن هذا القمع ما زال موجوداً في الوقت الحالي، كما أن درجات هذا القمع تتراوح ما بين الخفيفة والشرسة. يمكننا التأمل في هذه المعلومة: قُتلت أعدادٌ من الفتيات في السنوات الخمسين الأخيرة، وعلى الأخص في الصين، والهند، وباكستان، لا لشيء إلا لأنهن من الفتيات، وكانت هذه الأعداد أكبر من أعداد الرجال الذين قُتلوا في جميع الحروب التي وقعت في القرن العشرين[4]. إننا نعتقد بأن قدراً كبيراً من الانتقاص في قدر النساء يتواجد بسبب افتقاد "تفهّم الجنس الآخر".

يمكننا أن نعتبر تفهّم الجنس الآخر وعياً نشطاً ينظر إلى الفروقات بين الجنسين بوصفها نقاط قوة، وليس نقاط ضعف. يعني ذلك إدراك أن الطبيعة والتنشئة يلعبان دوراً هاماً في حياة الشخص إلى درجة أن فروقاتنا الناتجة عن تركيبتنا البيولوجية أو الأسرة، أو التعليم، وكذلك الثقافة، لم تعد مسألةً يسهل الإجابة عنها. يعود ذلك، وبكل بساطة، إلى عدم وجود معادلةٍ عامة يُمكن تطبيقها على كل شخصٍ بشكلٍ متساوٍ. إن التوازن ما بين البيولوجيا والتأثير الاجتماعي هو توازنٌ فريدٌ من نوعه لكل شخصٍ، ولكل حالة.

إن الاستمرار في الاعتقاد أن الفروقات بين الجنسين تعود جميعها، أو حتى غالبيتها، إلى التأثير الاجتماعي هو أمرٌ ينافي طبيعتنا. لكننا تكيّفنا مع الإيمان بأن الرجال والنساء متماثلون. يصل الأمر إلى حد أننا نبالغ في توقّع أن يفكر الجنس الآخر، ويتصرف بشكلٍ يماثل تفكيرنا وتصرفاتنا، لكننا عادةً ما نقلص من قيمة الفروقات عند ظهورها.

المبالغة في توقّعنا لنقاط التشابه

يُعتبر الاعتقاد "بالتشابه" أكبر عقبة أمام تحسين رؤيتنا لبعضنا بعضاً من بين الجوانب الخافية الثمانية التي نعرضها في هذا الكتاب. إنه الافتراض الأساسي الكامن وراء معظم التوقعات الزائفة التي يحتفظ بها الرجال والنساء عن بعضهم بعضاً، وكذلك هو مصدر، سوء فهمنا وسوء تواصلنا على وجه التقريب.

لكن بالرغم من أن النساء يمثّلن في عالم اليوم نصف الإدارة الوسطى في كل الشركات تقريباً، إلا أن عالم الأعمال الذي دخلته النساء كان، في جانبٍ كبيرٍ منه، من تصميم الرجال وعلى قياس الرجال. يشعر معظم الرجال بالارتياح الكبير في هذه البيئة، ولذلك تراهم لا يرون أي حاجةٍ للتغيير. لكن النساء في المقابل يشعرن بالانزعاج لأنهن يمتلكن خيارات قليلة في التكيّف مع الأسلوب الذكوري للعمل.

لم يتعمد الرجال تخطيط هذا الوضع كطريقة لإبعاد النساء، لكن تفسير ذلك يعود إلى أن هيكلية الشركات قد وُضعت قبل أجيالٍ عدة، أي عندما كانت غالبية القوة العاملة مؤلفة من الرجال. كانت نتيجة ذلك أن كتب الرجال القواعد الأساسية للعمل، وجعلوها أكثر

فعالية وكفاءة مع مرور السنين، وذلك بدءاً من قيادة فِرَق العمل، وعقد الاجتماعات، ثم ترتيب أولويات القضايا المعروضة، ووصولاً إلى اتخاذ القرارات. يُضاف إلى ذلك أن تحديد أمكنة الاختلاط الاجتماعي بعد العمل، بدءاً من جولات لعبة الغولف ونوادي الرجال، قد وُضعت جميعها بحسب أفضليات الرجال.

يُطلب من الرجال أثناء ورش العمل، وفي كثيرٍ من الأحيان، التفكير ملياً في القواعد والسياسات وطرق العمل غير المكتوبة، والتي لا يفكرون فيها أبداً إذا لم يُطلب منهم ذلك. نقدّم فيما يلي مجموعة منوعة لما يحب الرجال وصفه بقواعد سلوكهم. يُضاف إلى ذلك أن قواعد الاختلاط في مكان العمل هي ذاتها، سواءً ما إذا كانت ورش العمل تُعقد في دنفر، الدنمارك، أو دبي.

- "يُعتبر الجهد الذي يقدمه كل الذين يعملون معاً هاماً، لكن النتائج هي أكثر ما يهم".
- "إن تقديم الدعم للرجل يعني الإيحاء بأنه غير مقتدر. أما تركه ليعمل بمفرده فيجعله أقوى، وإذا احتاج المساعدة فسوف يطلبها".
- "إذا جلس رجلٌ بهدوء في أحد الاجتماعات فلا تحرجه بسؤالك إياه، "ما رأيك؟" لأنه إذا كان لديه شيء يقوله فسوف يقوله من تلقاء نفسه".
- "لا تُظهر أي عاطفة، لأن ذلك يعني بأنك ضعيف. ابقَ هادئاً وواثقاً من نفسك".
- العمل هو العمل. لا تجعل الأمور شخصية، أو تأخذها من هذه الناحية".

يصعب على الرجال الرغبة في تحسين قواعدهم. لماذا يرغبون في ذلك؟ إنهم يشعرون بالارتياح وبالاندفاع في بيئتهم، وهو الأمر الذي يكشف عن قاعدة كبيرةٍ أخرى عند الرجال: "إذا لم تُكسر فلا تصلحها".

تعاني النساء اللواتي يدخلن بيئة العمل هذه، ويجدن أنه من الصعب التكيّف معها. إنهن يفضلن أن تتكيف بيئة العمل معهن بحيث يشعرن بالارتياح وبالتحفيز:

- "الطريق هي بأهمية الهدف. إن تحسين الأداء يمكّن من تحقيق الهدف".
- "إن تقديم الدعم للمرأة يجعلها تشعر بأنها من ضمن فريق العمل، كما يسمح لها بأن تعطي في المقابل".
- "تحب المرأة أن تُسأل، "ما رأيكِ؟" كما أن هذا السؤال يدفعها إلى مشاركة الآخرين بأفكارها".
- "لا يُعتبر إظهار العاطفة مظهراً للضعف، إن العاطفة هي مصدر القوة والشغف في معظم الأحيان".
- "تميل النساء إلى أخذ الأمور بصورةٍ شخصية وذاتية: ماذا كان بإمكاني أن أفعل أفضل من ذلك؟".

يعرف الرجال القوانين والقواعد، وهم يلتزمون بها في كل يوم، كما أنهم يتوقعون، عادةً، من النساء الالتزام بالقواعد ذاتها. لا يتعمّد الرجال استبعاد النساء، أو عدم الاكتراث بهن، والأمر يقتصر على أنهم لا يعرفون بأنهم لا يعرفون.

كان الحل، ومنذ وقتٍ طويل، لشعار "إننا متماثلون جميعاً" هو أن تتبنى النساء السلوك الذكوري، وذلك بهدف استيعابهن في الهرمية

الذكورية، والتقدم فيها. إن معظم برامج التدريب، وورش العمل، والحلقات الدراسية، والكتب، قد خُصّصت جميعها لتدريب النساء على التفكير والتصرّف مثل الرجال إذا أردن النجاح. أوردنا في الفصول التالية أمثلةً عن أنشطة التدريب التي تعكس السلوك الذكوري. يتحدث أحد هذه الأمثلة الواردة عن سلسلةٍ من برامج التدريب عن تأكيد الذات، والتي كانت مصممة للمديرين التنفيذيين من النساء في وادي سيليكون في كاليفورنيا، والتي جرت في أوائل العام 2000. أثارت هذه البرامج روح التمرد عند النساء بدلاً من تأكيد الذات.

لا أرى هنا سوى نموذجٍ واحد من القيادة!

شاركت مديرة تنفيذية في إحدى الشركات المرشحة في مجلة فورتشن 100 [أي الشركات التي تحتل المراتب المئة الأولى] في دورةٍ تدريبية مكلفةٍ جداً على القيادة، وكانت مدّتها أربعة أيام. جرت هذه الدورة في إحدى الجامعات الراقية في المنطقة الشمالية الشرقية من الولايات المتحدة. أُتيحت هذه الدورة أمام المديرين التنفيذيين في الشركات وفي الإدارة الحكومية وذلك على مدى أكثر من ثلاثين عاماً، لكنها لم تشهد إلا تعديلاتٍ طفيفة على موادها بالإضافة إلى دراسة حالات جديدة، وتطوير مزايا القيادة.

تحادثت المديرة التنفيذية المرشحة والمدرب قبل اليوم الأول من بدء الصفوف. قالت المرأة: "لاحظت أن الرجال والنساء في فريق عملي يمارسون القيادة بطريقة مختلفة. هل نعتزم استكشاف الفروقات بين الجنسين على مدى الأيام الأربعة التالية؟ إنني ألاحظ وجود نموذج واحد من القيادة هنا. ألاحظ وجود مهام فردية هنا أكثر من مهامٍّ جماعية".

ردّ المدرب: "سوف نركّز على مبادئ القيادة السليمة مثل امتلاك الرؤية، وإظهار النزاهة، وتحمّل المسؤولية، وبناء الثقة، والتطلع نحو تحقيق الأهداف. تُعتبر هذه المبادئ مشتركة ما بين الرجال والنساء على السواء".

فكّرت المرشحة في نفسها: "إنني أُظهر استقامتي، وأقوم ببناء الثقة بطرقٍ مختلفة. يُضاف إلى ذلك أن السعي إلى تحقيق الهدف ليس تركيزي الوحيد في العمل. إنني أشارك مسؤولياتي مع الآخرين. لكن الأيام الأربعة ليست مخصصة لذلك".

تُعتبر هذه المرشحة على حق. أظهرت دراسة حديثة أجراها مكتب ماكينزي وشركاه وشملت 9,000 من رؤساء الشركات في العالم، وهي الدراسة التي قامت بقياس تواتر استخدام **سلوكيات القيادة التسعة التي تحسّن الأداء التنظيمي**، أن النساء والرجال يظهرون قوى قيادة مختلفة لكن متكاملة[5]:

الجدول 1.1

قوة الجنسين	*مزايا القيادة التسع*
مزايا تطبقها النساء أكثر من الرجال	* تطوير مهارات الأشخاص
	* التوقعات والمكافآت
	* نمذجة الأدوار
تطبقها النساء أكثر من الرجال قليلاً	* الإلهام
	* التشارك في اتخاذ القرارات
تطبقها النساء والرجال بشكلٍ متساوٍ	* التشبيه الفكري
	* التواصل الفعّال
يطبقها الرجال أكثر من النساء	* اتخاذ القرارات بشكلٍ فردي
	* السيطرة والتصرفات الإكراهية

إن السلوكيات الخمسة التي تطبقها النساء أكثر، أو أكثر قليلاً، من الرجال - تطوير مهارات الأشخاص، التوقعات والمكافآت، ونمذجة الأدوار، والتحفيز، والتشارك في اتخاذ القرارات - أصبحت أكثر أهمية بشكلٍ متزايد في اجتذاب المهارات والاحتفاظ بها، وكذلك في تكوين شكلٍ من أشكال القيادة الجماعية بهدف النجاح في سوقٍ عالمي ومتنوع.

اعترف ما نسبته 75 بالمئة من الرؤساء التنفيذيين للشركات التي شملها الاستطلاع بأن كبار المديرين في شركاتهم يفتقدون إلى هذه المزايا الخمس بالتحديد. يبدو أن هذا الكلام يتوافق مع المنطق، لأن واحداً فقط من هؤلاء المديرين التنفيذيين كان من النساء.

إننا نقلّل من قيمة الفروقات بين الجنسين

يسود الارتياح الكبير بين الرجال والنساء على السواء عندما نعرض في ورش عملنا البحث المتعلق بعلوم الدماغ، وعندما نعطي أمثلةً عن سبب لعب بيولوجيا الدماغ دوراً كبيراً في إعطاء المعلومات لأفكارنا وتصرفاتنا. يعود إحساس الحاضرين بالارتياح إلى إدراك أنه لا يوجد أي عيب في طبيعتهم.

كانت لحظات "آها!" مدهشة لأن الجنسين يدركان معاً - وللمرة الأولى - أن فروقاتهما ليست نقاط ضعف بل نقاط قوة يُساء فهمها، ويجري التقليل من قيمتها، وحتى إنها تتعرض للانتقاد في أحيان كثيرة. إن قدراً كبيراً من الإجهاد الناتج عن حياة العمل والإحساس بعدم الرضا يأتيان من محاولة تجاهل فروقاتنا والتصرف بشكلٍ متماثل.

إن غالبية الناس في هذه الأيام لا تشعر بسعادةٍ في عملها، كما أن إحدى الدراسات التي أجراها معهد غالوب تقدم لنا نموذجاً جيداً عن انخفاض معنويات العمال العاديين. طرحت الدراسة أسئلة على 1.7 مليون عامل يتوزعون على 101 شركة في 63 بلداً مختلفاً. سُئل الموظفون عما إذا كانوا "يشعرون بأنهم يمتلكون فرصة لتقديم أفضل ما عندهم في كل يوم" في وظائفهم. أجاب 20 بالمئة منهم فقط بأنهم يمتلكون الفرصة لتفعيل قواهم الشخصية ومواهبهم[6].

"أمضيت 15 سنة في تسلّق هذا السلّم"

أمضت صوفيا - وهي كبيرة نائبة الرئيس الجديدة لقسم **التنوع العالمي** في إحدى أكبر شركات البرمجيات في العالم، وكذلك بريانكا التي تشغل منصب نائبة الرئيس - شهراً في تحضير عرضهما أمام مجلس الإدارة، وهو العرض الذي يتعلق بخططهما لتنويع موظفي الجنسين في الشركة. كانت المرأتان فخورتين بالأفكار والبرامج الخلاقة التي يعرضها فريق الموارد البشرية التابع لهما، وهي الأفكار التي يُمكن لها إيصال شركتهما إلى المركز الأول في التنوع في صناعة البرمجيات على مدى السنوات العشر التالية. كانت المرأتان متحمستين لفرصة مناقشة تفاصيل مبادراتهما مع مجلس الإدارة.

سافرت المرأتان من الساحل الغربي للولايات المتحدة إلى أوروبا، وذلك بهدف الاجتماع للمرة الأولى مع وليام، وهو رئيس صوفيا، والاجتماع مع مجلس الإدارة. لكن في صبيحة يوم الاجتماع قال رئيس صوفيا بأنه يريد، عرض خططهما المتعلقة بالتنويع. عَمد

وليام أثناء العرض الذي قدّمه إلى تسريع بعض الأمور الدقيقة والنقاط الهامة والتي جهدت المرأتان في إدخالها إلى الخطة.

جلست المرأتان في الصف الثاني من المقاعد وبالقرب من الجدار، أي إنهما لم تجلسا إلى طاولة، كما أصغيتا بينما كان أعضاء مجلس الإدارة يُشوّهون عرضهما قبل القفز إلى مسائل التوقيت، وكلفة الخطة.

تحدثت المرأتان في رحلة العودة عن تجربتهما، وعن الأمور التي كان يُمكن لهما أن تقوما بها بطريقة مختلفة للوصول إلى تكوين حصيلة مختلفة. أدركت صوفيا أن الأمور فسُدت عندما قال وليام بأنه سوف يقوم بتقديم العرض بنفسه. "إنه لا يثق بي، كما أنه لا يعتقد بأنني أجيد عرض الخطة أمام مجلس الإدارة المؤلف من الذكور".

لكن لو أدركت صوفيا كيفية صياغة محادثتها مع وليام بطريقةٍ أفضل، كأن تقول: "خصّصنا شهراً بأكمله في صياغة هذا العرض، وعملنا حتى في أوقات العطلات الأسبوعية، ولو سمحتَ لنا بتقديم العرض، لكنا قدّمنا مهمةً رائعة!" كان من الممكن أن تحصل صوفيا على ردٍّ مختلفٍ من وليام في هذه الحالة.

نلاحظ بشكلٍ عام أن الرجل يسمع كلمة "كلا" ويفسرها على أنها "ليس بعد!" بينما تسمع المرأة كلمة "كلا" وتفسرها على أنها "كلا نهائية". يُحتمل أن وليام افترض بأنه لو كانت المرأتان واثقتين من نفسيهما لكانتا أصرّتا على تقديم البرنامج. يُعتبر هذا الأمر تنويعاً على إحدى القواعد الذكورية التي تحدثنا عنها سابقاً. يُحتمل كذلك أن إحجام المرأتين عن الاعتراض وعدم التشديد على ثقتهما

بنفسيهما أدى إلى إعطاء الرجل الانطباع بأنهما غير جاهزتين بعد لتقديم عرضٍ أمام مجلس الإدارة، وأنهما لا تمتلكان الثقة للقيام بذلك.

لا يعرفُ الرجال كيف ستفهم النساء أفعالهم، كما أن النساء لا يعرفن كيف سيفسّر الرجال ردود أفعالهن. يفترض الرجل أن الانطباع الذي يأخذه عن النساء هو الانطباع ذاته الذي يتركه عند المرأة.

أما لو كان مَن اشترك في وضع التقرير من الرجال بدلاً من النساء، لكان من المحتمل أن يمتنع وليام عن الإصرار على تقديم المعلومات بنفسه. لكنه إذا فعل ذلك لأسباب السيطرة لكان الرجلان، ومع علمهما بأنه يمكنهما تقديم عملٍ جيد، لكانا أصرّا على تقديم هذه المعلومات بنفسيهما، ولكانا اعتبرا إصرار وليام أمراً شخصياً، لكن على أساسٍ تنافسي.

ترك الجانب الخفي عند وليام أثراً على المرأتين. أبلغت صوفي بريانكا في رحلة العودة بأنها تنوي الاستقالة من منصبها الجديد، وأنها سوف تترك الشركة. "أمضيتُ 15 سنة في تسلّق هذا السلّم، وفي التضحية بحياتي الشخصية. أمضينا كذلك شهراً في العمل على هذا العرض، وأمضينا 15 ساعة في الجو في رحلة الذهاب، ومثلها في رحلة الإياب، لكن لم يدعُنا أحد للجلوس إلى الطاولة. لم أشعر هنا بالتقدير ولا حتى بالترحيب".

لكن من دون عملية تفهّم الجنس الآخر لن يتمكن الرجال ولا النساء، بالفعل، من أن يفهموا ويقدّروا جوهر طبيعتهم المكملة لبعضهم بعضاً على حقيقتها. لكن بقدر ما يحتاج الرجال إلى فهم الكيفية التي تفكّر فيها النساء، والأسباب التي تدفعهن إلى ذلك، فإن

النساء بحاجةٍ إلى فهم الأمر ذاته عن الرجال. لكن من خلال التفكير العميق فقط يمكننا كشف الجوانب الخافية وإلغائها، وعندها سيتمكن الرجال والنساء من العمل والتعاون بكل ثقة، والنجاح معاً. نلاحظ كذلك أن نموذج الماضي – المساواة بين الجنسين من خلال التشابه بالأعداد والسلوكيات – هو المسؤول عن الحالة التي وصلنا إليها حتى الآن. أما المساواة بين الجنسين في الفرص وتقدير فروقاتنا فهي التي ستجعلنا متساوين حقاً.

لغة الأعداد

تزايدت منذ أعوام الستينيات من القرن الماضي الجهود لتشجيع أعدادٍ أكبر من الشابات على دخول الجامعات والحصول على درجات التخرّج. لكن بعض الناس اعتقدوا بأنه إذا قبلت الجامعات التحاق عدد أكبر من النساء، وتخرجن فيها، فإن المجتمع سوف يزيد من المساواة. تتخرّج النساء في الجامعات، وبالتالي يؤجلن زواجهن، ويدخلن مجالاتٍ عديدة من حقول العمل، ويتقدمن في صفوف القيادة لتتوازن أعدادهن مع الرجال.

إذاً أين نحن الآن؟

كان معظم خريجي الجامعات الأميركية منذ العام 1982 من النساء، كما تسلّمن معظم الشهادات الجامعية. سجّل العام 2009، وللمرة الأولى، تسلُّم عددٍ من النساء لدرجات الدكتوراه كان أكبر من عدد الرجال الذين تسلموا هذه الدرجة. يأتي ذلك نتيجة لعقودٍ من التغيير الذي بدأ عند النساء في مجال التعليم العالي الأميركي[7] منذ

أعوام الستينيات من القرن الماضي. يلاحظ كذلك أنه في الأميركيتين، وأوروبا، وآسيا تُكمل النساء سنوات دراسة جامعية أكثر مما يفعله الرجال، كما أنه في عددٍ من البلدان تلتحق نسبة من النساء بالكليات والجامعات هي أكبر من نسبة الرجال.

يُلاحَظ كذلك أنه منذ سنوات الثمانينيات من القرن الماضي تحتل النساء أكثر من نصف الإدارة الوسطى في الشركات الواردة في مجلة فورتشن 500. لكن خلال فترة الثلاثين سنة ذاتها بقيت نسبة النساء اللواتي تقدّمن إلى الإدارة العليا منخفضة، وبالكاد تغيّرت.

"سأصل إلى سن التقاعد إذا بقيت على هذه الوتيرة"

بقيت لويز على مدى 15 عاماً مديرة للإنتاج في شركة التكنولوجيا التي تعمل فيها، وذلك قبل أن تُصبح مديرة تطوير منتجات البرمجيات. وظّفت لويز خريجي جامعات في دائرتها، وراقبتهم خلال ثلاثة أعوام وهم ينالون ترقيات. تجاوزها الموظفون الجدد في سلّم المناصب الإدارية قبل وصولهم إلى الإدارة العليا.

قالت لويز لصديقتها في إحدى الأمسيات بعد أن أنهت عملها، "إنني أعمل ساعات أكثر، كما أتحمل مسؤوليات أكثر من معظم الآخرين في دائرتي. وضعتُ حياتي الشخصية جانباً، وتحملت عبء العمل عن فريقي. سأصل إلى سن التقاعد قبل أن أصل إلى مركز نائب الرئيس".

قالت صديقتها: "أقول لك، آسفةً، بأن الطريقة الوحيدة للتقدّم قد تكون في الاستقالة من عملك".

"أحب العمل مع مهندسينا. إنهم يأتمنونني في التحدث عن حلولهم، وطلب التمويل من الإدارة. إنهم يفضّلون حلّ المشاكل بدلاً من طلب موازناتٍ أكبر، وأنا أتمكن من تفهّم ذلك. سأكون آسفةً جداً إذا تركتُ العمل".

تتواجد في الولايات المتحدة في هذه الأيام نسبة تقل عن 20 بالمئة من النساء في الإدارات العليا، وهي نسبة لا تختلف كثيراً عن نسبة 14 بالمئة التي كانت سائدة في العام 1996. نلاحظ كذلك أن نسبة الرؤساء التنفيذيين من النساء تقل عن 3 بالمئة، وهي نسبة لم تتغير منذ العام 1996. أما نسبة النساء على صعيد العالم في مناصب الإدارات العليا فهي 20 بالمئة فقط[8].

لعبنا على مدى يزيد عن 30 عاماً لعبة الأرقام، وحاولنا مواجهة مشكلة عدم توازن الأجناس عن طريق تطبيق سياساتٍ إيجابية بالقوة، والتوصّل إلى معايير عددية في الشركات. لكن هذه الجهود لم تثبت كثيراً. يُضاف إلى ذلك أن الحصص تؤدي إلى نشوء امتعاضٍ من جانب الرجال، وهم الذين يرون أن هذه العملية ليس لها ما يبررها، وغير عادلة، كما أنها تسبّب الإحباط لدى النساء اللواتي يغادرن العمل، أو يبقين في وظائفهن من دون اكتراث، ومع الشعور بالانتقاص من قيمتهن، وبعدم الترحيب بهن في بيئات العمل الذكورية السائدة في هذه الشركات.

لا تشعر أعداد كثيرة من النساء بالسعادة والاكتفاء الشخصي في حياتهن العملية، كما أن هذه المشاعر تخيّم على حياتهن الشخصية وتتكوّن عندهن حالة من اللاتوازن الزمني. أما مستويات الإجهاد عندهن فهي عالية جداً، وذلك مع وجود أشياء كثيرة ينبغي إنجازها، والوقت القصير جداً المتاح لهن لإنجاز هذه الأشياء.

لكن بالرغم من أن الرجال يعانون بدورهم من قلة الوقت إلا أن بإمكانهم، وبسهولة أكبر من النساء، عزل هذه الأفكار المتصارعة والتركيز على حاجةٍ واحدةٍ في كل مرة. أما المشكلة لدى الرجال فهي أن الضغوط للإنجاز قد كوّنت لدى كثيرين حالةً من عدم التوازن الدائم في حياتهم، أي حالة من التركيز الفردي على العمل. يأتي مصدر الإجهاد عند الرجال من الاضطرار إلى التضحية بحياتهم الشخصية، والعمل لساعاتٍ طويلة، والاضطرار إلى تحقيق النتائج.

"فأرة الحاسوب هي قيدي"

بدأ كيفن، الذي أصبح والداً للمرة الأولى، بالتحدث عن البهجة التي تتولد من الأبوة، لكنه انتهى إلى شرح مدى صعوبة إيجاد الوقت لتمضيته مع ابنته في هذا الوقت المبكر!

"لا أستطيع إلا أن أجلب عملي معي إلى المنزل. إنني أنافس على وظيفتي في كل يوم، وأحتاج إلى بضع ساعاتٍ إضافية بعد العشاء لإتمام عملي. أما قلقي الأكبر فهو عدم القدرة على تمضية أوقات هامة مع ابنتي وزوجتي، لكن يتعيّن عليّ إبعاد هذا القلق، والإبقاء على تركيزي على الهدف.

"لا أفهم ما يحدث. اعتاد والدي على ترك عمله في المكتب في كل ليلة، والعودة إلى المنزل لتمضية الوقت مع الأسرة. كان يلعب الغولف في كل يوم من أيام إجازة نهاية الأسبوع. أما أنا فلا يمكنني تخصيص ست ساعات في أي يومٍ من أيام الإجازة الأسبوعية. لكن والدي لم يمتلك هاتفاً ذكياً وحاسوباً محمولاً مجهزاً بتقنية واي – فاي. إن حاسوبي هو كرتي، كما أن فأرة الحاسوب هي قيدي.

يتعيّن علي أن أكدح لأحصّل قوت عائلتي. لكن لا مانع لديّ من القيام بذلك، لأن هذا ما هو متوقعٌ مني".

كانت نسبة 25 بالمئة فقط من العائلات في أميركا الشمالية في العام 1980 لديها أزواج يعملون في وظيفتين. أما اليوم فإن هذه النسبة زادت عن 80 بالمئة، كما أن ما نسبته ثمانٍ من أصل عشر دول في جميع أنحاء العالم تقترب من هذه النسبة. توجد كذلك قوتان محركتان تساعدان على هذه الزيادة الثابتة والتي لا رجوع عنها عند النساء اللواتي يدخلن في عداد القوة العاملة: الضرورة الاقتصادية وطموح النساء[9].

تصوّر الإمكانات

إن الاكتفاء بفرض التغيير، أو وضع خطط توظيف من شأنها "مضاعفة نسبة النساء في مناصب الإدارة العليا في غضون خمس سنوات"، لن يضمن الحصول على نتائج أفضل من دون قدرٍ أكبر من عملية تفهّم الجنس الآخر. يعني ذلك أن الشركات البارزة في مجال تفهّم الجنس الآخر – عن طريق تعليم الرجال كيفية فهم القيمة الفريدة التي تترافق مع وجود النساء، وكذلك تثقيف النساء بالأسباب التي تجعل الرجال يفكرون ويتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها – هي أكثر نجاحاً في جعل النساء والرجال يتقدمون بكل انسجام. يُضاف إلى ذلك أن هذه الشركات تستطيع المحافظة على التوازن بين الجنسين على كل مستويات الشركة.

أما الشركات التي تتجاهل عملية التفهّم بين الجنسين فنلاحظ بأنها تتخلف عن الركب. ترفض الشابات في هذه الأيام تقبّل العوائق

التي كانت سائدة في الماضي، كما يردن عيش الحياة إلى أقصى حدٌ يمكنهن الوصول إليه، ولذلك يسعين وراء مصالحهن بغض النظر عن العقبات. لا تتحمّل الشابات إمكان استبعادهن أو تجاهلهن، ولذلك يبحثن عن شركاتٍ تحترم ذكاءهن، ومواهبهن، ومهاراتهن، والتي تقوم بتعزيز، واستغلال، وتحدي وتشجيع تلك الميزات.

"لم أستطع حتى وضع القائمة المختصرة بالمرشحين"

أوضحت حنة قبل أن تتمكن من الانضمام إلى دورتنا التدريبية، وبكل إصرار، كيف أن الجهود التي بُذلت لحملها على عدم الاستقالة كانت مضيعة تامةً للوقت. يعني ذلك أن ما يجري لا يعدو كونه مقابلة تجري ما بعد مغادرتها لعملها. قدّمت حنة استقالتها من منصبها كنائب مدير تكنولوجيا [تقنية] المعلومات في إحدى أكبر عشر شركات لتطوير البرمجيات في العالم. كان من المفترض مع إنجازاتها وأقدميتها في العمل أن تكون هي كبيرة المسؤولين عن المعلوماتية، وذلك مع اقتراب رئيسها من سنّ التقاعد مع نهاية العام.

قالت حنة: "كنتُ طالبةً متفوقة في مدرستي الثانوية، وتفوقت في دراسة المعلوماتية Cal Tech. كان عددنا قليلاً نحن النساء في أواخر أعوام الثمانينيات من القرن الماضي، وكنا محاطين بشبانٍ على قدرٍ كبيرٍ من التركيز والاطلاع، وكانوا على الأخص من الهند والصين. شعرت بالارتياح في صفوف اللغة والمعلوماتية، وهي التي وجدتها دراسة حقيقية. لم أكن مهتمة في البرمجة الصرفة مثل ما كنتُ مهتمةً بالتصميم والأهداف.

تواجد قدرٌ من التعاون في الجامعة مع شبان الصف، وهو تعاونٌ كان أكبر من ذلك الذي لاحظته في فرق التطوير في شركتنا. استفدنا من أفكار الجميع وجهودهم، وتمكّنا من التوصل إلى أفضل الحلول. شعرت بأنني أشارك بشكلٍ كامل، كما استفدنا من دعم بعضنا بعضاً.

أشعر بالذنب لأنني أترك العمل، لكنني لا أمتلك أي فرصة للتقدم هنا. لم أحضّر بعد قائمة بالمرشحين لمنصب كبير مسؤولي المعلوماتية. يفوق عدد الرجال هنا عدد النساء بنسبة 10 إلى 1. يعني ذلك أنه حتى وإن حصلتُ على المنصب سأشعر بأنني حصلت عليه لأنني امرأة، وليس بسبب إنجازاتي في العمل. أؤكد لك بأن عدداً كبيراً من الرجال في القسم الذي أعمل فيه يمتلكون هذا الشعور. هل ستكون تلك أفضل بيئة عملٍ يمكن للمرء أن يعمل فيها!

اتصلت بي منذ وقتٍ قريب مجموعة من زملائي في الجامعة. أبلغوني بأنهم سوف يقومون بتأسيس شركة صغيرة، وهم على استعداد لتكوين رأسمالٍ تأسيسي لهذه الشركة الجديدة. إنهم يريدونني أن أتولى منصب رئيسة الشركة. أظهرت في هذا الوقت أكبر ثلاث شركات برمجيات اهتماماً كبيراً بالتقنية المتقدمة. لكن مدخولي تقلّص كثيراً الآن، لكنه سوف يتقلص أكثر عندما نفوز بتلك العقود مع الشركات، وأنا متأكد بأننا سوف نفوز بها!".

إننا نلاحظ هذا النوع من نفاد الصبر المتزايد من جانب النساء في كل قارةٍ من القارات. أما الآن فإن الشابات الهنديات والمتعلمات تعليماً عالياً، واللواتي يمتلكن طموحاً عالياً، يُظهرن قدراً قليلاً من الولاء للشركات التي تقف في طريق تقدّمهن المهني. يعني ذلك أن

الشركات الهندية تجد صعوبة في الحفاظ على الشابات الموهوبات، وأن الشابات يتنقلن ما بين شركة وشركة بهدف البحث عن شركات تعطيهن التقدير اللازم، والمرتبات العالية، وتقدّم لهن المهنة الأفضل، وفرص التقدم.

مقياسٌ أفضل للمساواة بين الجنسين

لم تُفلح أربعون سنة من التشابه المفروض بين الجنسين في تمهيد الطريق أمام مساواة أكبر ما بين الرجال والنساء. نلاحظ أن معظم النساء المشتركات في ورش أعمالنا يحاولن تخطي الصعاب في الخطوط الأمامية في المهن التي يشغلنها، كما يحاولن تعريف المساواة بين الجنسين بحسب معايير مختلفة تماماً.

لكن بالرغم من أن الفرص المتساوية والمرتبات المتساوية تلقيان تقديراً عالياً (وهو أمر صائب لأنهما لم يتحققا بعد بشكلٍ شامل)، إلا أن النساء يُعبّرن عن المساواة بين الجنسين بوصف ذلك القدرة على وضع ذواقمن الجوهرية في خدمة العمل وتلقي التقدير بشكلٍ متساوٍ عن اختلاف أفكارهن، وقراراقمن، وقيادقمن عن أفكار الآخرين، وليس عن التشابه مع الجنس الآخر.

أدّى الجهل في ملاحظات الفروقات بين الجنسين في تكوين الجوانب الخافية - وهي فرضيات خاطئة بشكل كبير من جانب النساء والرجال على حد سواء، وهي فرضيات تستمر في ظل غياب الحقيقة. إن هذه الجوانب الخافية هي بالتحديد ما يسبب سوء تواصلنا، وسوء تفهّمنا لبعضنا بعضاً، وعدم الثقة فيما بيننا، وشعورنا بالإحباط والامتعاض.

أما الحل الوحيد الذي يمكّننا من التوصّل إلى تحولٍ ثقـــافي [أو مجتمعي] في مواقفنا، وتقبلنا لأي شيء يشبه التوازن بين الجنســـين، ومشاركة المرأة للرجل في العمل inclusiveness، فيكمن في إدراكنا لما يجري حقيقةً في عقول النساء والرجال في أماكن العمل. إن عقلية المشاركة inclusion – وهي في جوهر "تفهّم الجنس الآخر" – تعني الاعتراف بأن الرجال والنساء ليسوا متشابهين، كما أنه لا يُفترض بنا أن نكون متشابهين. إن الأصالة الشخصية هي ما يكوّن المساواة بين الجنسين ويعزّزها – وليس أن تتصرف النساء مثـــل الرجـــال، وأن يتصرف الرجال مثل النساء. تكمن أعظم قوةٍ لنـــا – أي المســـاواة الحقيقية – في فروقاتنا، كما أن الطريق الحقيقي للســـعادة وتحقيـــق الذات نتوصل إليهما في التفهّم، والترحيب، والتقدير، وتقبّل تلـــك الفروقات.

أما الأمر المدهش هنا فهو ذلك العدد الكبير مـــن الدراســـات الموجودة هذه الأيام، والتي تدور حول النجاح الذي يحقّقه الرجـــال والنساء في فرق العمل المختلطة بين الجنســـين. تُظهـــر الدراســـات السلوكية بأن المجموعات المختلطة بين الجنسين، والتي يشعر فيها كل شخصٍ بالارتياح، والتي تُسمع فيها كل الآراء، هي التي يُحتمل أكثر من غيرها أن تتحدى المبادئ المكرسة، وتطرح أفضل الأفكار علـــى الطاولة[10].

لا يرجع ذلك إلى أن الرجال والنساء مختلفون أساساً، أو أن النساء أكثر ذكاءً، وأكثر تعاطفاً، أو أفضل من الرجـــال، بـــل لأن النســـاء والرجال يطرحون على الطاولة آراءً وتجارب مختلفة، ولذلك يضـــيفون مجموعة غنية من وجهات النظر والقيَم إلى عملية اتخاذ القرارات.

سنحاول في الفصول التالية استكشاف كل نقطة من الجوانب الخافية عن الجنسين، وهي النقاط التي تمنع الرجال والنساء من العمل والنجاح معاً. إننا نعتزم استكشاف أبحاث علوم الدماغ التي تكشف كيفية تفكير وتصرّف الرجال والنساء بالطريقة التي يتصرفون بها، وأسباب ذلك. نعتزم كذلك أن نروي قصصاً عن الرجال والنساء الذين يريدون فهم زملائهم في العمل، وشركائهم، وأولادهم بطريقة أفضل. إن من شأن هذه القصص أن تجمعنا معاً، وأن تساعدنا على إدراك أننا لسنا وحدنا، وأنه من الطبيعي تماماً أن نفكّر، ونشعر، ونتصرف على طريقتنا، وكذلك كيفية اختيارنا لعملنا ورغبتنا في عيش حياتنا.

النقاط الثماني الخافية
عند الجنسين

الفصل الثاني

هل تريد النساء من الرجال أن يتغيّروا؟

تقول النساء: "يوجد مجالٌ للتحسّن".

يقول الرجال: "لماذا نُصلح الوضع إذا لم يُكسر؟".

لا تشعر النساء بالرضا عن بيئة العمل بقدر رضا الرجال عنها. تشعر النساء بالتقدير، بدءاً من غرفة مجلس الإدارة إلى مركز الاتصالات، بطريقة مختلفة عن الرجال، أي إنهن يشعرن بالاستبعاد بسبب أفكارهن، وبالاستبعاد عن الأحداث وفرص التقدم. تحسّ النساء كذلك بضرورة العمل بجدية أكبر مما يفعله الرجال، وهن يفعلن ذلك فقط من أجل إثبات أنفسهن، وكذلك يشعرن بأن الشكوك تحيط بكفاءتهن وإخلاصهن.

أما الرجال فتراهم من الجهة الأخرى مرتاحين عموماً مع القواعد الموجودة في بيئة العمل السائدة [الذكورية عموماً] في الشركات. لكن الرجال لا يكترثون بكيفية تأثير سلوكهم على النساء، كما أنهم لا يشعرون بأنهم يتصرفون ضد النساء عن قصد. يفترض الرجال كذلك بأن النساء على استعداد للعمل بالطريقة التي اعتاد عليها الرجال، وذلك سواء ما إذا كان العمل يتضمن ترتيب

أولويات القضايا المطروحة، وحلّ المشاكل، والمشاركة في الفرق، وقيادة الآخرين، أو اتخاذ القرارات.

يؤدي سوء التفاهم الموجود بين الرجال والنساء، والخطأ في تفسير المعاني، والتصرفات، وردود الفعل الصادرة عنهم، إلى إعاقة قدرات الجميع على العمل معاً بطريقة أصيلة ومنتجة. نلاحظ كذلك أنه في معظم الأحيان لا تدرك النساء النوايا الحسنة للرجال، بينما لا يدرك الرجال عادةً قيمة التفكير المترابط منطقياً عند النساء.

"المهلة الأخيرة هي آب"

يبدأ بينتون الاجتماع بتذكير جدي: "موعدنا الأخير هو آب، ولدينا أربعة أشهر لإنهاء العمل معاً، والتأكد من إطلاق الجهاز والبرمجيات في وقتٍ واحد. ما هو وضع مهندسي الأجهزة عندنا؟ هل يعملون بحسب الجدول المرسوم للاختبار التجريبي في شهر تموز؟".

ردّ مايك بسرعة: "إننا نعقد اجتماعاً للتطوير مرتين أسبوعياً. إلا أن ذلك يثير جنون المهندسين، لكنني أريد التأكد من قدرتنا على إجراء الاختبار التجريبي في موعده المقرر".

قال بينتون: "هذا ممتاز. ما هو وضع مطوري البرمجيات من كل هذا يا إليزابيت؟".

"يعمل المطوّرون بكل جدية على الانتهاء من العمل في موعد الاختبار التجريبي". أضافت إليزابيت بعد ذلك: "أعتقد بأنه يتوجب علينا الاستعانة بقسم خدمات الزبائن في هذه المرحلة. إنهم يعتقدون

بأن المستخدمين سوف يطرحون في هذه المرحلة عدداً كبيراً من الأسئلة. لكن إذا تمكّنا من معالجة كل هذه المسائل الآن، فسوف نتمكن من توفير قدرٍ كبيرٍ من الجهد على المدى الطويل".

تزايدت هنا لهجة الإلحاح عند بينتون: "لا أرغب في توقيف زخم عملنا في تطوير البرمجيات لصالح معالجة مسائل قد لا تطرأ على الإطلاق. يتعين علينا الانتهاء في الوقت المعيّن لإطلاق المنتجات، وإلا سوف يُقضى علينا جميعاً. أريد منكم المشاركة في اجتماعات البرمجيات التي تعقدها إليزابيت".

اكتشفنا من خلال ورشة العمل التي عقدناها أن بينتون امتلك أسباباً للضغط لإنهاء العمل في موعد الإطلاق المقرر في آب، وذلك بالنظر إلى أن المنافسة تمثّلت في إطلاق منتجٍ مشابه في نهاية السنة. كانت إليزابيت محقة بدورها حول مواجهة قسم خدمات الزبائن لمشاكل محتملة في البرمجيات. اجتازت البرمجيات الاختبار التجريبي بنجاح تام، لكن شكاوى الزبائن الكثيرة حتّمت إجراء إعادة تصميم في غضون ثلاثة أشهر من إطلاق المنتَج.

إننا جميعاً نرغب، يومياً، في إعطاء أفضل ما لدينا في العمل. لكن افتراضاتنا الخاطئة، وسوء تفسيرنا لأفكار وتصرفات بعضنا بعضاً، تمنعنا من تحقيق أي خرقٍ حقيقي في عملية فهمنا لبعضنا بعضاً. تنعكس هذه الافتراضات غير الصحيحة حتى في معطياتنا. يعني ذلك وجود فجوة كبيرة بين الجنسين تفصل في كيفية رؤية الرجال والنساء لرضا النساء عن وظائفهن، وفرص تقدّم النساء في هذه الوظائف.

حقائق حول الجنسين[1]

- 58 بالمئة من الرجال يعتقدون أن النساء يمتلكن فرصاً للتقدم تساوي ما يمتلكه الرجال. لكن 24 بالمئة فقط من النساء تتبنى هذه الرؤية.
- 83 بالمئة من الرجال يعتقدون أن الرجال والنساء على السواء يتشاركون المستوى ذاته من الرضا الوظيفي.
- 93 بالمئة من النساء تعتقدن أن الرجال راضون عن وظائفهم، وأن 62 بالمئة فقط من النساء يشعرن بالرضا عن وظائفهن.

لماذا تريد النساء من الرجال أن يتغيّروا؟

إذا استعرضنا النزعات الاجتماعية على مدى العقود القليلة الماضية، فسوف نبدأ بإدراك السبب الذي يجعل النساء يرغبن في أن يتغيّر الرجال، وليس هذا فقط بل إنهن يعتبرن هذا التغيّر ضرورة من أجل تكوين بيئة عمل تكون أقلّ إجهاداً، وأكثر ملاءمة لهن.

كان سعي المرأة وراء الحصول على وظيفة قبل جيلين من الزمن مسألة خيار، لكنه هذه الأيام مسألة ضرورة اقتصادية. لكن بيئة العمل التي تدخلها النساء لا تتقبّل طريقة النساء في التواصل، والتعاون، والانغماس في العمل بشكلٍ عام. لكن عندما تقول النساء بأنهن يرغبن أن يتغيّر الرجال، فإنهن يقصدن بذلك، في واقع الأمر، إزالة العقبات من طريق نجاحهن، والحصول على تقدير الإسهامات التي ينجحن بها. لكن هذا التغيير لا يجري بالقدر الذي تتمناه النساء، وهكذا تكون النتيجة أن تشعر النساء، بشكلٍ عام، بأنهن مستبعدات

مع قدرٍ قليلٍ من التقدير لأعمالهن. تشير النتائج التي خلُصت إليها ورش العمل التي عقدناها حول **تفهّم الجنس الآخر** إلى أن أبرز الأسباب التي تدفع النساء إلى الشعور بضرورة تغيّر الرجال هي:

- تُستبعد أفكار النساء، ويتم تجاهل أسباب القلق عندهن.
- تشعر النساء بالاستبعاد عن فرص التقدم في العمل، وكذلك عن المناسبات الاجتماعية غير الرسمية.
- تشعر النساء أنه يتوجب عليهن بذل جهدٍ أكبر من ذلك الذي يبذله الرجال للتوصل إلى المستوى ذاته من الاعتراف بقدراتهن.

دعونا الآن نقوم باستعراض هذه المجالات بتفصيل أكبر، وذلك كي نفهم سبب شعور النساء على هذا النحو، وكذلك سبب تجاهل الرجال للسخط الذي تشعر به النساء بشكلٍ عام.

شعور النساء بالاستبعاد

تشعر النساء عادةً بأن أفكارهن وطريقتهن في العمل لا تحمل الأهمية ذاتها، كما أنها لا تترافق مع القيمة أو الأهمية ذاتها لتلك التي تترافق مع طريقة أداء الرجال في العمل. تخبرنا النساء في ورش العمل التي نعقدها عن تجاربهن في الاجتماعات عندما يقمن بإثارة نقطةٍ هامة، لكن تلك النقاط تلقى التجاهل أو الاستبعاد من قِبل الرجال المجتمعين في الغرفة. لكن لا يلبث أحد الرجال أن يثير النقاط ذاتها بعد دقائق قليلة، وما يلبث الحاضرون أن يعطوها كامل انتباههم.

اعتادت النساء على طرح أسئلة أكثر مما يفعله الرجال، ولا يعود ذلك لمجرد الاستيضاح، لكن لتكوين جوٍّ من المشاركة

والإجماع. لكن الرجال، من جهة أخرى، يميلون إلى عزل المشاكل وإلغائها بهدف التوصّل إلى قراراتٍ سريعة.

"لدينا ساعة واحدة!"

استمر الاجتماع مع الزبائن فترة أطول بكثير مما توقعه بيتر. كان كل ما فعله طوال الثلاثين دقيقة الماضية هو مراقبة عقارب الساعة، والتفكير في "عدم التأخر عن موعد الطائرة". لكن رفيقته ماري لم تشعر بالانزعاج. فكّر بيتر بينه وبين نفسه، "لماذا تستمر في طرح الأسئلة؟" أقدم بيتر على مقاطعة ماري، وذلك بعد أن تلفظت بأول جملة حول الموضوع التالي الذي أثارته، وقال: "ماري، يتعيّن علينا أن لا نقلق لهذا الأمر في الوقت الحاضر".

شعرت ماري بالإحراج، لكنها حاولت عدم إظهار مشاعرها، بل تطلعت نحو بيتر الذي بدا وكأنه بعيد بأفكاره طوال الدقائق الثلاثين الماضية، وكأنها تريد أن تقول: "ماذا يُقلقه؟ ألا يلاحظ بأن العميل بدأ في ملاحظة عدم اكتراثه؟".

أسرع بيتر بالتوجه نحو المطار ولم يسمع أي كلمة من الكلمات التي تلفظت بها ماري، بل كان منشغلاً في ذهنه بتقسيم الساعة التالية من الوقت: "بقي لدينا خمس وعشرون دقيقة للوصول إلى مركز تأجير السيارات، وعشر دقائق سنمضيها في الحافلة، وعشرون دقيقة للإجراءات الأمنية. يستحيل علينا الوصول إلى الطائرة في الموعد المحدد!".

قالت ماري: "أتمنى يا بيتر لو أنك سمحت لي بطرح الأسئلة القليلة الأخيرة على العميل. إننا نحتاج تلك المعلومات، كما أنني أردتُ رؤية ردة فعله وجهاً لوجه".

قال بيتر بينما كان يشق طريقه بين صفوف السيارات التي تسير ببطء: "أنا لم أقاطعكِ. أعتقد أن الاجتماع مضى بطريقةٍ جيدة، لكنه استغرق وقتاً طويلاً جداً".

لا يعترف الرجال بأنهم يستبعدون الآخرين، ويعتقدون بأنهم يقومون بما يرونه مناسباً، وذلك من دون التفكير بتأثير أفعالهم على النساء. يعني ذلك أنه عندما يسمع الرجل المرأة، وهي تقول بأنها تشعر بالتجاهل، أو أن أفكارها تتعرض للتهميش، سيكون أول ردّ فعلٍ عنده محاولته تذكّر الوقت الذي عامل فيه امرأة من زميلاته بتلك الطريقة خلال تجاربه التي مرّ بها. لكن الرجل عندما يعجز عن تذكّر مناسبة كهذه، أو عندما يعتبر بأنه لم يتعمّد التصرّف بهذه الطريقة، فإنه يشعر بأنه تعرّض للومٍ غير مبرر على شيء قد يفعله غيره من الرجال.

يريد الرجال العمل بطريقة حسنة مع النساء، كما أن النساء يرغبن في العمل بطريقة جيدة مع الرجال. يريد الطرفان تقديم أفضل ما عندهما في العمل اليومي. لكن الرجال والنساء يفكرون بطريقة مختلفة، ولا يدركون سبب عجز الجنس الآخر عن التصرّف بشكل يماثل طريقة تصرّفه هو في الأوضاع المتماثلة.

لكن في سياق توسيع وعينا والتعبير عن بعض الاستياء الذي تعبّر عنه النساء، سنقدّم فيما يلي أمثلة عن كيفية تجاهل الرجال، وعن غير قصد، النساء، وذلك عند اتّباعهم مساراً للتحرك قد يكون مفهوماً لديهم، ولدى الرجال الآخرين، لكن ذلك يؤدي إلى منع النساء من المشاركة بطريقة مناسبةٍ لهنّ:

ماذا يقول الرجال	***ماذا تقول النساء***
"تلك المسائل غير مترابطة مباشرة. يتعيّن علينا التركيز الآن على ما هو ضروري جداً وممكن التنفيذ".	"تبدو هذه المسائل هامة، وقد تؤثر على قرارنا. يتعيّن علينا النظر بكل الأمور المحتملة".
"لم يطرح هذه المشكلة أكثر من شخصين، لذلك لا بأنها تستأهل اهتمامنا".	"يُحتمل أن يمتلك 200 شخص آخر هذه الشكوى. يعني ذلك بأنها تستأهل التفكير فيها وحلّها".
"دعونا نتخذ قراراً ونُكمل اجتماعنا، وإلا سوف نبقى هنا طيلة اليوم!".	"أود أن أسأل جميع الحاضرين، وللمرة الأخيرة في هذه الغرفة عن رأيهم في هذه المشكلة، وذلك قبل أن نتخذ قراراً بشأنها".
"توجد مخاطرة في الأمر، لكن الفوز على منافسينا في السوق هو أمرٌ في غاية الأهمية".	"إذا أردنا تقليل المخاطر في هذه المسألة دعونا نستعرض خيارات أخرى مرةً جديدة. يُحتمل أن لا نكون أول من يدخل السوق، لكننا نمتلك منتجاً قوياً".

إننا نصل إلى مأزق عندما لا تدرك النساء بأن الرجال لا يتعمدون استبعادهن، كما أن الرجال لا يلاحظون كيف أن سلوكهم – والذي يُعتبر جزءاً من تقاليدهم في العمل وفي الشركات، والتي يسيطر عليها التفكير الذكوري – هو الذي يجعل النساء يشعرن بأن أفكارهن تتعرّض للتجاهل. يعني ذلك أن الرجال لا يفهمون القيمة الفريدة التي تجلبها النساء معهن إلى طاولة الاجتماعات، كما أن النساء لا يعرفن كيفية صياغة المحادثة بطرقٍ يفهمها الرجال ويتصرفون بموجبها.

تشعر النساء بالاستبعاد

عندما تقول النساء بأهن يشعرن بالاستبعاد فإهن يعبّرن عن الإحباط بسبب حرماهن من التقدم في الوظيفة، وإهن مستبعدات عن المحادثات التي تجري بين الرجال قبل الاجتماعات وبعدها، كما يُستبعدن عن الاجتماعات التي تجري بعد أوقات العمل، وهي الاجتماعات التي تبدو بأنها لا تنتهي والتي تتخذ فيها في بعض الأحيان قرارات هامة.

يعتقد الرجال بأهم لا يقومون باستبعاد النساء عمداً. لكن عندما يُواجَه الرجال بأمثلة عن ميلهم إلى استبعاد الجنس الآخر، فإهم يُظهرون الدهشة لهذا السلوك. يحاول الرجال استذكار مناسباتٍ بذلوا فيها جهداً لإشراك الجنس الآخر، وذلك فقط من أجل إثبات وجهة نظرهم. "دعوهّا ذات مرةً لكنها رفضت. دفعني هذا الرفض إلى الافتراض بأنها غير مهتمة بمشاركة الرجال الشراب بعد أوقات العمل".

"إننا جزء من هذا الفريق!"

لا تعتبر ماري لين - وهي محاسِبة عامة مجازة وذات خبرة واسعة، وتعمل في إحدى أكبر شركات التدقيق المحاسبي - بأنها تقدمت في صفوف الشركة، وذلك بالرغم من سجلّ عملها الباهر. تحدثت ماري عن شعورها بالإحباط بوصفها واحدةً من امرأتين في فريق تدقيق مؤلفٍ من عشرة أشخاص، وقالت:

"إن الاجتماعات التي تحصل في المكاتب هي هامة، لكن القرارات الحقيقية تتخذ بعد هذه الاجتماعات، ومع تناول الشراب،

ووسط دخان السيجار. لم أتسلم دعوة، إلا نادراً، للمشاركة في هذه الاجتماعات غير الرسمية. أما عندما أدعى أنا وكريستين إلى هذه الاجتماعات، فنلاحظ أن الرجال يمرحون فيما بينهم، ويمازحون بعضهم بعضاً، حتى إنهم ينخزون بعضهم بعضاً، ثم يمضون في مزاجهم الذكوري. إنني لا أعترض على ميل الرجال لتكوين روابط فيما بينهم، لكننا جزء من الفريق بدورنا. إننا لا نرغب بالضرورة في الانضمام إلى أحاديثهم الخاصة، لكننا في الوقت ذاته لا نريد أن نشعر بالاستبعاد".

يفترض الرجال أن النساء لا يرغبن في العمل في مهنٍ، أو شركات خاصة بالذكور، أو التنقل لمسافات طويلة للعمل في وظيفة مناسبةٍ لهن، أو المشاركة في لعبة غولف، أو حتى في الخروج مع الزبائن والتحدث عن الرياضة، أو المشاركة في المزاح الذي يتبادله الرجال قبل بدء الاجتماعات، أو الاجتماع بعد أوقات العمل للمشاركة في جلسة شراب. يقول بعض الرجال بأنهم لا يفهمون السبب الذي يدعوهم إلى التخلي عن مناسباتهم الاجتماعية مع رفاقهم من الرجال. يقول الرجال كذلك بأن النساء يشعرن بارتياحٍ أكبر عندما يلتقين بنساءٍ أخريات، أي مثل ما يشعر الرجال بالارتياح عندما يلتقون مع رجالٍ آخرين.

سنستعرض الآن أمثلةً عن كيفية استبعاد الرجال للنساء من دون تعمّد، وذلك إما بعدم التفكير، أو التصرّف بشكلٍ يضمن مشاركة الجنس الآخر بشكلٍ أكبر، أو عن طريق الافتراض بأنهم يعرفون نوايا النساء:

ماذا يقول الرجال	ماذا تقول النساء
"حصل على تلك الوظيفة لأنهم افترضوا بأنها لا ترغب بالانتقال إلى ألمانيا".	كانت ترغب في الحصول على فرصة اتخاذ ذلك القرار بنفسها".
"كانت مباراة الغولف السنوية الطريقة الفضلى دائماً في إنشاء العلاقات مع أكبر زبائننا".	"يتعيّن علينا تقديم خيارات غير الغولف لأن عدداً كبيراً من كبار زبائننا هم من النساء. يمكننا أخذ آراء زبائننا في هذا الشأن!".
"قررنا نحن الرجالَ تناول الشراب بعد الاجتماع. لا نظن بأنكِ تريدين الانضمام إلينا".	"يمكننا تخطيط بعض المناسبات الاجتماعية الخاصة بالعمل، والتي تشمل الفريق بأكمله، وليس الرجال فقط. تشكّل النساء الآن نصف فريق العمل!".
"كنا نتحدث عن أمورٍ تهم الرجال".	"أشعر بالانزعاج عندما يصمت الرجال في في الغرفة فجأة عند دخولي".

يُحتمل أن يردّ الرجال بالقول بأهم يشعرون بالاستبعاد من فرص الحصول على وظيفة جيدة بدورهم في بعض الأحيان، ومن المشاركة في قرارات الشركة، أو من المناسبات الاجتماعية. أما ما لا يفهمه الرجال فهو أن النساء يشعرن بالاستبعاد فقط لأهن نساء. يميل عدد كبير من النساء إلى الشعور هكذا دوماً. لكن معظم الرجال يعجزون عن تصوّر كيف سيبدو عليه الأمر إذا ما واجهوا نوعاً من أنواع الاستبعاد، في كل يومٍ من أيام حياقم العملية، وذلك بغض النظر عن مقدراقم أو ملاءمتهم لوظيفةٍ معينة.

تشعر النساء بضرورة بذل جهد أكبر في العمل

يشعر عدد كبير من النساء بأن المشرفين عليهن، وزملاءهن من الرجال يقومون باختبارهن باستمرار، وحتى إنهن يشكّون بقدراتهن. تشعر النساء بضرورة بذل جهدٍ أكبر من ذلك الذي يبذله نظراؤهن من الذكور، ولا لشيء إلا للبرهنة على أنهن يستأهلن التقدير ذاته.

جرت العادة أن يُحكم على الرجال بحسب إمكاناتهم، بينما عادةً ما يجري تقييم النساء بحسب إنجازاتهن. يُحتمل أن يُعتبر "التركي الذكر الشاب"، "جوهرة غير مصقولة"، والذي لا يحتاج إلا لفرصة لإظهار الأمور التي يقدر على القيام بها، بينما يُنظر إلى المرأة بوصفها مبتدئة لم تتكون لديها بعد متطلبات الوظيفة التي ستشغلها.

"الحصول على ضعفين مع امتلاكه نصف المؤهلات"

شرحت إحدى النساء، أثناء إحدى جلسات ورش عملنا، والتي ينفصل فيها الرجال والنساء لمناقشة التحديات في العمل مع الجنس الآخر، ما تعنيه بقولها بأنها مضطرة لبذل جهدٍ أكبر من ذلك الذي يبذله الرجال: "أشعر في بعض الأحيان بأنه يتعيّن عليّ بذل ضعفي الجهد الذي يبذله الرجال في القسم الذي أعمل فيه، وذلك كي أنال نصف التقدير الذي ينالونه. إنني أول من يحضر إلى العمل وآخر من ينصرف. يُضاف إلى ذلك أن وحدة الشركة التي أعمل فيها تعطي إنتاجاً أكبر، مع وجود عدد من الأخطاء في مرحلة مراقبة الجودة، هو أقل من ذلك الموجود عند الأقسام الأخرى، كما أن هوامش الأرباح عندنا هي دائماً الأعلى. لكن المقياس الحقيقي هو

في دورة الرأسمال المنخفضة عندنا. إننا شركة يحتل الوقت فيها أهمية كبرى لكن كل رؤساء العمل من الرجال في وحدات الشركة الأخرى لا يفكرون إلا في تقديم النتائج. إنهم لا يدركون بأنهم بذلك يستنزفون موظفيهم. يُضاف إلى ذلك أنه لم يجرِ تبديل موظفينا لفترة سنتين من الزمن. يعني ذلك عدم وجود كلفة لدورة الإنتاج وتكاليف التدريب وأخطاء أقل في الإنتاج. يُعتبر ذلك أحد أسباب كون هوامشنا [الربحية] أفضل بكثير... لكنهم لن يفكروا أبداً في تعييني في منصب مدير عام. يعني ذلك أن السياسات التي أتّبعها سوف تتكرر في وحدات الشركة الأخرى، لكنني لا أعتقد بأن الرجال سوف يتقبلون ذلك".

اعترف الرجال خلال المقابلات التي جرت وجهاً لوجه بأنهم يعتبرون أن العمل مع الرجال هو أسهل من العمل مع النساء، وعلى الأخص عندما يتعلق الأمر بشخصٍ لا يعرفونه. يقول عدد كبير من الرجال بأنهم يتعاملون مع زملائهم من الرجال بطريقة أفضل، حتى إن بعضهم اعترف بأنهم يشعرون بثقة عند العمل مع الرجال أكثر من تلك التي يشعرون بها عند العمل مع النساء. إن ميل الرجال للعمل مع رجالٍ آخرين يتضح أكثر ما يكون في حقول العمل المحفوظة للرجال تقليدياً، أي حيث لا تتمتع النساء بحضور طويل المدى، مثل حقول العلوم، والتكنولوجيا، والقضاء، والإنتاج، ومبيعات السيارات، وتنفيذ القانون، أو في القوات المسلحة.

لكن عندما يكون سلوك الرجال الاحتكاري والاستبعادي نتيجة للأفكار والتصرفات الفطرية، فإن اختبار النساء والشك في قدراتهم قد تقف وراءه دوافع مجتمعية أكثر من غيرها.

ماذا يقول الرجال	ماذا تقول النساء
"أعتقد أن لديه خططاً عظيمة للمستقبل. إنه رئيس يمتلك رؤية للعمل مع إمكاناتٍ عظيمة".	يتعيّن علينا تشجيع الأفراد بحسب إنجازاتهم وكذلك بحسب إمكاناتهم".
"هذا حقلٌ مخصص للرجل تقليدياً، أي إنني لست متأكداً بأنك سعيدة في هذا المركز على المدى الطويل".	"يدخل عدد أكبر من النساء هذا المجال أكثر من أي وقتٍ مضى. ستؤدي الفروقات في في طريقة التفكير إلى كشوفات جديدة".
"يُحتمل أنه كان عليه تقديم العرض إلى مجلس الإدارة. يُحتمل بأنهم سوف يكونون أكثر ارتياحاً إذا ما قدّم العرض بنفسه".	"يتعيّن على أي شخصٍ يستطيع تقديم المعلومات والتعامل مع المعطيات، أن يكون هو من يقدم العرض".
"أشعر بأننا نعمل بجدٍّ هنا. لا ألاحظ بأن النساء يتعرضن للاختبار أكثر من الأشخاص الآخرين في هذا الفريق".	"أشعر في بعض الأحيان بأنه يتعيّن عليّ العمل في مجموعتي بمقدار الضعف كي أنال القدر ذاته من التقدير والاعتراف".

تقوم النساء في ورش عملنا بالتعبير عن شعورهن بأنهن يتعرضن للاختبار في العمل، كما يصرحن بأنهن يشعرن أحياناً بضرورة العمل بجديةٍ أكبر، ولساعاتٍ أطول، أو أنهن يشعرن بأنه يتوجب عليهن التفوق على زملائهن من الرجال كي يقدّم لهن الاعتراف. يميل الرجال في هذه الأثناء إلى تفسير هذا السلوك على أنه الطريقة الخاطئة، ويفترضون بأن النساء يعملون أكثر، ولفترات أطول، بسبب افتقادهن للثقة، كما يبذلن جهداً كبيراً للتعويض عن فقدان الثقة هذا. يلاحظ بعض الرجال بأن النساء: "لا يعرفن كيفية رسم الخطوط الفاصلة، ويغادرن مكان العمل في نهاية اليوم".

لكن المدهش في الأمر هو أن برامج التنويع المصممة لتوظيف عدد أكبر من النساء وترقيتهن على حساب الرجال في بعض حقول العمل غالباً ما تؤدي إلى زيادة المشكلة، وهو الأمر الذي يعزّز المفهوم القائل إن الحصص بدلاً من المؤهلات هي العامل الحاسم لتوظيف امرأةٍ ما في مجالٍ مخصصٍ للرجال تقليدياً. تميل بعض النساء إلى استيعاب هذا الوضع، والبدء في الاعتقاد بأهن حصلن على الوظيفة بناءً على الحصص الموضوعة، وهكذا يتجاهلن بأهن وصلن إلى مراكزهن بسبب مؤهلاتهن وإنجازاتهن.

لماذا لا نستمع إلى بعضنا بعضاً

تعطي الكتب العديدة التي عالجت موضوع المساواة بين الجنسين وقضايا النساء أمثلةً عن كيفية إساءة فهم النساء، وتلقيهن قدراً أقل من التقدير في عالم الشركات. تورد هذه الكتب أن الرجال لا يكترثون بمسألة عدم المساواة التي تواجهها النساء، أو أن الرجال يتعمدون خلق هذا التمييز لقطع الطريق على نجاح النساء. تُحجم هذه الكتب، إلا في ما ندر، عن عرض وجهة نظر الرجال، أو الأسباب التي تكمن وراء سلوك الرجال - وهي دوافع ليست مقصودة في واقع الحال كما يبدو في الظاهر. لكن كما أن الرجال يحتاجون إلى فهم كيفية تفكير وسلوك النساء، فإن النساء بحاجةٍ للأمر ذاته حول الرجال.

يُسمح للنساء، وبكل تأكيد، بالاعتقاد أنه إذا غيّر الرجال من سلوكهم فإن من شأن ذلك تحسين بيئة العمل بالنسبة إلى النساء.

لكن الحل قد لا يكون بهذه البساطة. لاحظنا أثناء بحوثنا وممارساتنا وجود سببين أساسيين، وإن كانا مترابطَين، وراء سلوك الرجال في مكان العمل، وكلاهما يصعّبان على الرجال رؤية مكان العمل بطريقة مختلفة، وكذلك الإدراك بأن إحداث تغيير في سلوكهم هو أمرٌ ضروري:

- نموذج عمل من تصميم الرجال.
- مضمون النموذج متأثر بذلك التصميم.

أما نموذج العمل التقليدي الذي نعمل بموجبه في هذه الأيام فهو شائعٌ وشامل، إلى درجة أن الرجال والنساء نادراً ما يتوقفون لإدراك أن بيئة العمل ذاتها تستند على نموذج العمل الذكوري، وقواعد السلوك الذكوري. يبدو هذا النموذج منطقياً للرجال لأنه عندما صمّم الرجال نظام الشركات قبل أجيالٍ عدة كانت غالبية القوة العاملة من الرجال.

وُضعت هيكلية الشركات **corporation**، وأداؤها في البداية على شاكلة النموذج العسكري في القيادة والتحكّم. كانت النتيجة وضع بيئة عملٍ تنافسية بشكلٍ كبير، وهي بيئة تكافئ السرعة في اتخاذ القرارات والأداء الفردي، وتحقيق الأهداف. يؤدي نموذج العمل هذا إلى النهج الذي يفكّر الرجال ويتصرفون بموجبه، وهو الأمر الذي يصعّب على الرجال رؤية بيئة عملهم وأدائهم بطريقة مختلفة.

يُحتمل أن يتوقع المرء من الرجال أن يكونوا أكثر ارتياحاً من النساء مع بيئة العمل السائدة في هذه الأيام. يرتاح الرجال مع القواعد، وطرق العمل، والبرامج السائدة، كما أنهم لا يدركون

ضرورة إحداث أي تغيير. يميل الرجال إلى الاعتقـاد بأنـه، "إذا لم تُكسر [القواعد السائدة] فإنها لا تحتاج إلى إصلاح".

أما النساء، من الجهة الأخرى، فلا يشعرن بالارتياح مع نموذج العمل هذا. يعود ذلك إلى أن هذا النموذج لا يتوافق مع طبيعة تفكير النساء وتصرفهن. تعتبر النساء نموذج القيادة والتحكم هذا شيئاً يتعيّن عليهن احتماله، والتكيّف معه في كل يوم، وذلك كي يتمكّنَّ مـن التقدّم في الوظيفة. يُعتبر هذا من الأسباب الرئيسة التي تجعل ما يزيـد عن نصف النساء اللواتي نلتقيهم في ورش عملنا والدورات الدراسية التي نعقدها يفكّرن في ترك العمل في شركاتهن.

يبدأ الواقع القاسي والصريح بالنسبة إلى النساء بعد تخرجهن من الجامعة، أي بعد آخر مرة عملن فيها مع زملائهن مـن الـذكور في روحية بيئة فِرق العمل الحقيقية، والتعاون، والمشاركة قبل دخـولهن إلى العالم الحقيقي. أما عند دخول الرجال إلى مكان العمـل فـإن معظمهم يسارعون إلى التكيّف بشكلٍ طبيعي مع عالم الشـركات، بينما تسارع نساء عديدات إلى الرغبة في الحصول علـى التقـدير والقبول ذاتهما اللذين يلقاهما الرجال، وذلك عندما يدخلن عالماً غير طبيعي، والذي كان من الممكن لهن تصميمه بشكلٍ مختلفٍ تماماً لـو أُتيحت لهن الفرصة.

يعكس نموذجان مختلفان من عمل الفِرق الطرق المتنوعـة الـتي يواجه الرجال والنساء بها عالم الشركات. سنورد هنا بعض الطُّـرُق المختلفة التي يميل الرجال والنساء إلى السعي لتطبيقها في مكان العمل ضمن الفِرق.

ماذا يقول الرجال:

- إنني أشعر بارتياح أكبر مع وضع أولويات، والتركيز على موضوعٍ واحدٍ في كل مرة، وإلا لن ننجز شيئاً إذا استعرضنا كافة الأمور على الدوام.
- "أفضّل العمل بنفسي وحضور عددٍ أقل من الاجتماعات. أشعر بالإحباط والإجهاد عندما أجلس وأتكلم في حين يكون بإمكاني إنجاز عملٍ ما".
- "أستطيع إنجاز قدرٍ أكبر من العمل عندما أعرف ما يُتوقّع مني، وعندما أمتلك الاستقلالية في إنجاز عملي بالسرعة التي تناسبني".

ماذا تقول النساء:

- "من المهم جداً التفكير في أكثر من أمرٍ واحد في الوقت ذاته. يتواجد عدد كبير من الأجزاء المترابطة، ولا بد من أن يتم تجاهل أمرٍ ما".
- تأتيني أفضل أفكاري عندما أتمكن من طرح أسئلة على الآخرين، والسماح لهم بطرح أسئلةٍ عليّ".
- "إن فعالية العمل الذي نأخذه على عاتقنا لتحقيق هدفٍ ما، والعلاقات التي تتطور في هذا السياق، يأخذان الأهمية ذاتها التي يكتسبها تحقيق الهدف ذاته".

يُعتبر نهجا عمل الفريق على السواء نموذجين فعّالين؛ وكلاهما ينجحان.

لكن مكان العمل والسوق شهدا تغييراتٍ هائلة على مدى الثلاثين سنة الماضية. يتألف سوق العمل في هذه الأيام من أعداد من

النساء تماثل ما يشمله من أعداد الرجال. لم يعد السوق سوقاً محلية، بل تحوّل إلى سوقٍ عالمي آخذٍ بالتنوّع أكثر فأكثر. نلاحظ كذلك أن نموذج التخطيطٍ واتخاذ القرارات المركزي، وهو الذي نجح تماماً في الحقبة الصناعية لم يعد أكثر الطرق فعالية للقيادة والنجاح في عالم الأعمال المعقد هذه الأيام. يعني ذلك أن تصميم الأعمال الذي هيمن على عالمِ الأعمال والتجارة لأجيالٍ عديدة بدأ بالتلاشي أمام نموذجٍ أكثر ميلاً للتعاونِ، وهو نموذج أكثر فائدة في حقبة المعلومات المعولمة هذه – وهو عبارة عن أسلوب عملٍ أكثر توافقاً في واقع الأمر مع طريقة تفكير النساء وتصرفهن.

إذا نظرنا بعمقٍ أكثر قليلاً إلى الأمر فإننا نبدأ بإدراك أن نموذج العمل الذكوري هو، في الأساس، نتيجة لفيزيولوجية الدماغ الذكري. أما الطريقة التي يعالج فيها الرجال العمل من خلال اتخاذ القرارات بطريقة فردية، والتركيز الفردي، والتصرّف الفوري، فهي توازي الطريقة الفطرية التي يواجه بها الرجال العالم من حولهم. يعني ذلك أنه من الصعب تغيير ما هو أساسي فينا.

لكن بالرغم من أن مجتمع الشركات والأعمال، الذكوري غالباً، بدأ بالتكيّف باتجاه تغيير بيئة الأعمال، إلا أن طبيعة الرجال لن تتغيّر بمثل هذه السهولة. لكن، وبالرغم من ذلك، يستطيع الرجال والنساء، إذا ما فهموا طبيعة بعضهم بعضاً، أن يكتشفوا طرقاً مكملةً للعمل معاً، بدلاً من أن تكون متعارضة مع الفطرة الطبيعية للجنس الآخر.

لكن عندما لا تُحترم النساء، أو لا يُحترم الرجال، ولا يلقيان الترحيب أو التقدير في حياتهما العملية، فسوف تبرز عندها رغبة

الجنسين في إلقاء اللوم على رؤسائهما في العمل، أو حتى على زملاء العمل. لكن بالنظر إلى أن النساء يدخلن إلى بيئة عمل من تصـــميم الرجال، والتي يسيطرون عليها تماماً، فإن ذلك يعني أنهن الجنس الذي يميل إلى الشعور بالتبعية والاضطرار إلى التقيّد بقـــيم ليســـت مـــن اختيارهن، أو من تصميمهن. إنهن الجنس الذي غالبـــاً مـــا يشـــعر بالتجاهل والاستبعاد، والتعرّض للاختبار والتشكيك. يعني ذلـــك أن الملامة غالباً ما تقع على الرجال.

ستبدأ النساء بإدراك أنهن يعطين أكثر مما يأخذن، هـــذا إذا لم تتغيّر الظروف. يعني ذلك أن النساء سوف يمتنعن بعـــد الآن عـــن التركيز على جوانب عملهن التي يستمتعن بها أكثر من غيرها، كمـــا أن أفكارهن سوف تتلاشى بفعـــل القـــوانين، وروتـــين العمـــل، والسلوكيات التي تدفعهن إلى الشعور بعدم الرضا.

لكن الأمور التي لقيت التقدير عندهن في البداية حول عملهن، أو الشركة التي يعملن بها – وهي الأمور التي كـــنّ يســـعدن بهـــا، ويشعرن بفضلها بالاكتفاء الشخصي – سوف تنحسر تماماً وتصبح محجوبة. تكتشف النساء في غالب الأحيان أن تقديرهن لوظـــائفهن أخذ بالتناقص، فيبادر بعضهن إلى ترك العمل في الشركة، بينما تبقى أخريات ليُظهرن عدم الاكتراث بالعمل.

تميل النساء، بالمقارنة مع الرجال، إلى امتلاك جهازٍ حوفي أكبر وأعمق – الدماغ الوسطي الذي يتضمن المهاد، والحصين، واللوزة، وهو الجهاز الذي يعمل كمركزٍ للعاطفة والحثّ. يقع الحصين حيث تُختزن الذاكرة بعيدة المدى، وبالرغم من كونه أقل نشاطاً عند الرجال، إلا أنه أكبر حجماً بضعفين [مما هو عند النساء]، وأكثر نشاطاً بكثير[2].

تمتلك النساء كذلك توصيلات أكثر مع الجهة العاطفية لأدمغتهن، كما أن هذه الجهة هي أكثر فعالية في معالجة التجارب العاطفية وترميزها [تخزينها] في الذاكرة بعيدة المدى، وفي تذكّر التجارب العاطفية وربطها مع بعضها بعضاً. يعني ذلك بالنتيجة أن النساء يمتلكن ذكرياتٍ أغنى وأشد كثافة عن الأحداث العاطفية مما هو عليه الأمر عند الرجال، كما يمتلكن القدرة على إجراء ارتباطات ذاكرة فورية مع أحداث الماضي، وهو الأمر الذي قد يبدو للرجال مثل تعميماتٍ عريضة وشاملة.

تميل النساء إلى استيعاب internalize مشاعرهن وشخصنتها. لكن دماغ المرأة قد يفيض، عندما يتعرض للضغوط بذكريات خلافاتٍ وجدالاتٍ من الماضي[3]. أما عندما يتصرف الرجل بطريقة معينة فإن المرأة تميل إلى تذكّر جميع سلوكياته المشابهة، وكذلك سلوكيات الرجال الآخرين، ثم تستنتج بأن "جميع الرجال يتصرفون بتلك الطريقة".

أما في دماغ الرجال فإن اللوزة هي أكبر بكثير مما هي عند النساء. إن الوصلات العصبية المباشرة للوزة مع مناطق الاستجابة الأخرى في الدماغ تسمح للرجال بالاستجابة بسرعة إلى المُدخلات الحسّية، والتركيز على العوامل الخارجية، والقيام بعملٍ فوري[4].

لكن بينما تميل النساء إلى الاستيعاب فإن الرجال يميلون إلى استبعاد الأحداث السابقة وليس تذكّرها، كما أنهم يركّزون على الحالة الراهنة. إنهم يستجيبون إلى بيئتهم بسرعةٍ أكبر مما تفعله النساء لأن أفكار الرجال ليست مليئة بذلك العدد الكبير من الارتباطات العاطفية مع الأحداث الماضية.

يمتلك الرجال، نتيجة لذلك، صعوبةً أكبر في تذكّر الأحداث الماضية، أو إجراء تشابهات وروابط مقارنة مع النساء. يعطينا رد الفعل التالي مثالاً على ذلك: "يتصرف الرجال الآخرون بتلك الطريقة، لكني أتلقى اللوم على أمورٍ لا أتذكر بأنني قمت بها".

إن الفروقات في الأجهزة الحوفية عند الرجال والنساء هي التي مكّنت كل جنسٍ من القيام بحماية غريزية والدفاع عن نفسه والآخرين على مدى آلاف السنين. تقوم النساء بالحماية من خلال التذكّر، والربط، والتهذيب؛ بينما يقوم الرجال باتخاذ موقفٍ دفاعي من خلال القرارات السريعة، والتركيز الفردي والعمل الفوري، وذلك من دون عوائق التفكير الشامل أو العواطف[5].

"حاوِل إقناعها بعدم ترك وظيفتها"

لفتني أمران عند دخولي إلى مكتب إليتا في لندن: وتيرة العمل المحمومة خارج باب مكتبها ونظرة الإجهاد التي بانت على وجه المديرة الجالسة وراء طاولة مكتبها، وهي التي تعمل في إحدى شركات البرمجيات في العالم. اعتبرتها شركتها تقنية [اختصاصية] معلوماتية لامعة لا يمكن استبدالها، وهو السبب الذي دفع رئيسها أنطونيو، وهو نائب المدير الأوروبي للشركة التقنية، إلى أن يطلب مني الاجتماع مع إليتا، ومحاولة إقناعها بعدم تقديم استقالتها.

أردت الحصول على فهمٍ أوسع للوضع. بدأت بمقابلة أنطونيو، وكبار موظفيه من النساء والرجال، وذلك لتحديد الأسباب التي تدفع إليتا إلى الاستقالة، أي هل إن السبب هو عبء العمل، أو علاقات العمل. اكتشفت أن أنطونيو يضع الأهداف نصب عينيه، وهو مدير تنفيذي رفيع يحب المنافسة. كان يعتبر نفسه "متوازناً" في طريقة تعامله مع الرجال والنساء في فريقه على حدٍّ سواء. أشار إلى

نفسه أثناء المقابلة على أنه "متفهّم للجنسين"، لكن كل امرأة عاملةٍ في فريقه كانت تعتقد بأنه ليس كذلك. شعرت كل امرأة في الفريق بأنها مجهدة من العمل من دون أن تلقى التقدير الذي تستحقه. يُضاف إلى ذلك أن كل النساء العاملات في فريقه لم يتسلّمن ترقية فوق مستوى مدير.

دخلت إليتا مباشرة إلى صلب الموضوع عندما قابلتها: "فات الأوان. إنني مقتنعة بضرورة الاستقالة! إنني أحب هذه الشركة وكذلك فريق العمل الذي يعمل معي، كما أنه بإمكاني مواجهة عبء العمل بسهولة، لكني أشعر بأنني تعرضت للاستغلال، وأنا أعرف بأنني لن أنال ترقية أكثر من هذا المستوى... إن ما حدث في الشهر الماضي كان القشة التي قصمت ظهر البعير. اضطررت إلى التغيّب عن العمل في نهاية الأسبوع لأكون إلى جانب ابني الصغير الذي خضع لعملية إزالة اللوزتين. كان أنطونيو على علمٍ بالأمر، لكنه اتصل بي في المنزل في نهاية الأسبوع، أي في اليوم الذي خضع فيه ابني للعملية الجراحية. لم يكلّف نفسه عناء الاستفسار عن حالة **إيان** وهو الذي كان يعاني ألماً شديداً. كان كل ما تحدّث عنه هو ما وصفه طلباً على جانبٍ كبيرٍ من الأهمية، لكن تبيّن لي فيما بعد بأن الأمر لم يكن ملحاً على الإطلاق! كان كل ما يريده أنطونيو هو التفوق على نائب مدير الشركة للتكنولوجيا في آسيا، وذلك لأن مركز كبير موظفي المعلوماتية سوف يصبح شاغراً هذه السنة. كان أنطونيو حريصاً على تقديم عرضه قبل يوم واحد من تقديم نظيره لعرضه! إنني متأكدة من أن حصول أنطونيو على ترقيته لا يعني بأنني سوف أحصل على وظيفته، وحتى لو امتلكت الأقدمية الأفضل".

عبّر أنطونيو عن دهشةٍ وانــزعاجٍ كبيرين عندما نقلتُ له آراء إليتا. قال لي بأنه لم يكن يعرف على الإطلاق طبيعة مشاعرها، لكنه اعترف بأنه نسي تماماً وضع ابنها. أدركت بأنه شــعر بــالإحراج متخذاً جانب الدفاع بشكلٍ متزايد. روى لي أنطونيو تجاربــه مــع النساء في فريقه، كما وجد صعوبةً كبيرة في تذكّر الأوقــات الــتي، "تصرّف فيها بطرقٍ أشعرهن بالانــزعاج أو بقلة التقدير". لكن قبل مغادرتي المكتب عرض عليّ دراسة سبق له أن قدّمها في وقتٍ سابق من ذلك الأسبوع إلى قسم الموارد البشرية، وفيها يشير إلى أن إليتــا يجب أن تحلّ مكانه إذا ما نال ترقيته.

لم يعد الأمر كما كان

تغيّرت الأدوار التي يلعبها الجنسين تغيّراً هائلاً مــن ســتينيات القرن الماضي، وهو الأمر الذي زاد الإرباك في توقعاتنا إزاء بعضــنا بعضاً مع انقضاء كل عقدٍ من السنين. لم تعد الأعمال كما كانــت عليه منذ 50 عاماً. لكن الرجال والنساء لم يتعلموا أي شــيءٍ مــن بعضهم بعضاً في واقع الأمر خلال هذه المدة، كما أن الإرباك ما زال سائداً بشأن ما يجعل الجنس الآخر مقبولاً لديه.

لكن ما عجزنا عن ملاحظته هو أننا لسنا مثل بعضنا بعضــاً، وأننا عندما نفرض التشابه على بعضنا بعضاً فإن ذلك يــدل علــى جهلنا الفروقات ما بين الجنسين. يتعيّن علينا التوقف عــن تحضــير النساء للتصرّف مثل الرجال، ولنقوم بعد ذلك بإلقاء اللــوم علــى الرجال لأنهم تصرفوا بحسب طبيعتهم. لكن عندما نفهم فروقاتنــا،

فإن لغة تبدأ بالتغيّر وتصبح توقعاتنا أكثر ترسخاً على أرض الواقـــع بدل من عالم الافتراضات. إننا نكتسب تفهّماً أكبر للجنس الآخـــر، ونتيجة لذلك نبذل جهداً أكبر لفهم، وتقبّل، وتقدير بعضنا بعضـــاً، كما نتعمّد تكوين بيئة ناجحة يتمكن فيها الرجـــال والنســـاء مـــن النجاح معاً.

نلاحظ أنه عندما نسأل النساء عن آرائهن عن سلوكيات الرجال في مكان العمل؛ فإن مشاعر الإحباط تطفو على السطح عند الكثيرات.

لكن بالرغم من أن النساء يمتلكن أسباباً كثيرة تدفعهن إلى هذا الشعور، وهي الأسباب التي تبرّر تماماً الحاجة إلى تلقـــي التقـــدير في عملهن، إلا أن تعميماً مثل، "يتصرّف كل الرجال بتلك الطريقـــة، لكن يتعيّن عليهم أن يتغيّروا"، يلقي اللوم على الرجال فقـــط. أمـــا عندما تقول النساء بأهن يردن من الرجال أن يتغيروا، فإن الرجـــال يميلون إلى سماع الرسالة التي ساهموا في خرقها. لكن الرجل يميل عادةً إلى أخذ موقف الدفاع، لأن ميل المرأة إلى تحسين موقفه علـــى أنـــه نقد.

لكن بغضّ النظر ما إذا كان توجيه النقد للرجال عن حقٍّ أم لا، فإن ذلك يؤدي عموماً إلى أمرٍ من اثنين: إما إلى عزل الرجـــال، أو الاتجاه إلى أخذ موقف دفاعي، والميل نحو الجدال. سبق لنا أن رأينـــا أن الرجال يحاولون إيجاد برهانٍ عن أن التعميمات التي تطلقها النساء عن الرجال ليست صحيحة، وهو الأمر الذي يزيد من ميل النســـاء إلى توجيه اللوم إلى الرجال أكثر من أي وقتٍ مضى.

توجد طريقـــة تـــدل علـــى فهـــمٍ أكـــبر للجـــنس الآخـــر gender-intelligent تدفع إلى التعبير عن حاجتهن، وكـــذلك عـــن

حاجة الرجال لفهم ما تطلبه النساء والعمل بموجبه. أما الأمر الأساسي في ذلك كله فهو التواصل:

- تعرف النساء اللواتي يتمتعن بفهمٍ إزاء الجنس الآخر كيفية صياغة أحاديثهن بطرقٍ يستطيع الرجال فهمها. إنهن يدركن ميل الرجال إلى ترتيب الأولويات وتسلسل عملهم. يُضاف إلى ذلك أنهن يدركن بأن الرجال يهتمون بالأداء، ويركّزون على النتائج أكثر من الجهود المبذولة في سبيلها. تدرك النساء المتفهمات للفوارق مع الجنس الآخر بأن الرجال منفتحون للتعلم، إذا ما عثروا على طرقٍ أكثر فعالية وكفاءة تساعدهم على التوصل إلى غاياتهم.
- يُعتبر الرجال الذين يتفهمون الفوارق بين الأجناس أكثر وعياً بكيفية تفسير النساء لأعمالهم. إنهم يدركون أن النساء يشعرن باندفاعٍ لتحقيق الأهداف، أي مثلهم تماماً. يدرك الرجل المتفهم للفوارق بين الجنسين بأن النساء يضعن قيمةً كبيرة للمسيرة التي تقود إلى تحقيق تلك الأهداف بقدر القيمة التي يضعنها للهدف ذاته. تميل النساء إلى التعاون، كما أن أفضل أفكارهن تبرز أثناء طرحهن للأسئلة، وكذلك عندما توجّه الأسئلة إليهن.

نلاحظ كذلك أنه كلما زاد فهم الرجال والنساء للفروقات بين الجنسين في مجالات التفكير والتصرفات، وكذلك الأمور التي تعزّز تلك الفروقات الغريزية أو المجتمعية [الثقافية]، زادت الأفكار التي يكسبونها عن دوافع الجنس الآخر. بدأت النساء بإدراك أن الرجال لا يتعمدون استبعاد النساء، كما أن الرجال سوف يبدأون بإدراك

أن النساء يواجهن العالم بطريقةٍ مختلفة عن الطريقة التي يعتمدها الرجال.

لكن كلما زاد فهمنا لبعضنا بعضاً زاد تقبّلنا لفروقاتنا. يُضاف إلى ذلك أنه كلما زاد مقدار ذلك التقبّل، بحثنا عن طرقٍ متممة لأسلوب بعضنا بعضاً في العمل، بدلاً من أن تكون منافسةً لها.

الجانب الشخصي للحياة: الطلب غير المعلن

تميل النساء إلى الاعتقاد بأنه عندما ينجح أمرٌ ما فإن بالإمكان جعله ينجح أكثر. تفرض طبيعة المرأة إجراء تحسينات في بيئتها وفي الناس القريبين منها.

لا يصدق الأمر ذاته بالنسبة إلى الرجال. لكن عندما تحاول المرأة تغيير الرجل، أو تحسين أدائه، فإنه يفسّر جهودها على أنها علامة على وجود خطأ ما في شخصيته. يميل الرجل إلى أن يشعر بأنه لا يحظى بالحب أو التقدير. يلجأ في هذه الحالة إلى الدفاع الذاتي، فيبدأ بمقاومة محاولات تصحيحه، أو عندما يبلغه أحد عما ينبغي عليه أن يفعله. إن تقديم نصيحة إلى رجلٍ من دون أن يطلبها تعني الافتراض بأنه غير قادرٍ على التفكير في مسألةٍ ما، وإنجاز عملٍ ما بمفرده.

يُحتمل أن تمتلك المرأة أفضل النوايا في محاولتها تحسين الشخص والوضع، لكن الرجل في المقابل يميل إلى الشعور بأنه معرّض للتحكّم به، وإلى عدم قبول ما هو عليه، وما هو قادرٌ على إنجازه.

يُضاف إلى ذلك أن الطريقة التي تحاول المرأة بواسطتها تغيير سلوكيات الرجل عادةً ما تشير إلى ما هو خطأ، والتعبير عن السخط بطريقة غير مباشرة، وعلى شكل شكوى:

- "عندما تركن سيارتك إلى الجهة اليمنى من الطريق، فإنني أجد صعوبة في الخروج في الصباح. تأخرت عن العمل لهذا السبب قبل أيامٍ قليلة".
- "تحتاج سوزي لمن يوصلها يوم الثلاثاء، وذلك بعد انتهاء ساعات الدراسة. إنك تصل إلى المنزل قبلي، لكن إذا لم تتمكن من إيصالها بالسيارة فسوف أضطر إلى الطلب من أحد جيراننا إيصالها، ثم العودة بها إلى المنزل".
- "يحتاج الأولاد بعد العشاء إلى بعض المساعدة في فروضهم المدرسية. لا يمكنني تنظيف مائدة الطعام ومساعدتهم في الوقت ذاته".

إذا ما جعلت المرأة الرجل مشكلةً، فإن ذلك يؤدي إلى الحد من قدرته على عدم شخصنة المشكلة. يؤدي ذلك إلى التدخل مع قدرة الرجل على فهم احتياجات المرأة، وعلى إيجاد المسار الأكثر فعالية للعثور على حل للمشكلة. لكن عندما تقدّم المرأة المشكلة على أنها أمرٌ من خارج الرجل فسوف يتمكّن عندها من النظر إلى الوضع بشكلٍ منفصلٍ عنه، وعندها يركّز على حلّ القضية التي تواجههما معاً.

لكن يوجد طلبٌ غير معلن وراء كل شكوى. أما إذا احتاج الرجل إلى فهم سبب قيامه بأمرٍ ما فهو يبدأ بالسؤال عن السبب، هكذا وبكل بساطة. لكن المرأةً تحتاج إلى عرض الحل الأنجح بالنسبة إليها، بدلاً من مناقشة المشكلة:

- أيمكنك أن تركن سيارتك إلى جهة اليسار بدلاً من جهة اليمين؟ إذا فعلتَ ذلك فسوف أتمكن من الخروج بسيارتي بسهولة أكبر في الصباح".
- "هل ستتذكر أن توصل سوزي إلى حفلتها الموسيقية نهار الثلاثاء؟ سيكون ذلك أمراً مساعداً بالنسبة لي".
- "أيمكنك مساعدة الأولاد في فروضهم المدرسية بعد تناول العشاءِ؟ سنتمكن عندها أنا وأنت من تمضية وقتٍ أكبر معاً في أمسيات أيام الأسبوع".

لا تتمثّل الفكرة عند النساء هنا في محاولة تغيير الرجال، بل في تغيير النهج الذي يتّبعنه في التعبير عن احتياجاتهن. يريد الرجال تقديم الدعم والخدمات، كما يريدون أن يشعروا بأن الآخرين يحتاجونهم ويقدرونهم. يريد الرجال كذلك إظهار أفضل ما لديهم أمام شركائهم. يعني ذلك بأنهم يريدون أن يكونوا الحل، وليس المشكلة.

يتعيّن على المرأة اكتشاف كيفية أفضل ما لدى الرجل، وذلك من خلال أفعالها وردود أفعالها مستعينة بأفضل جوانب الرجل. إنها تحتاج إلى إيصال ما تريده بطريقة تناسبه وتناسبها. يعزّز هذا الأمر قوة الرجل على القيام بأمور توقّف عن القيام بها في العلاقة، وحتى إنه يعطيه التشجيع اللازم على زيادة مهارته في القيام بمختلف الأمور، وذلك لأنه يتعلّم احتياجات المرأة، ويتصرف بموجبها بدلاً من مواجهة محاولات تغيير سلوكه.

هل يقدّر الرجال النساء؟

تقول النساء: "أبداً، إنهم لا يفعلون ذلك!".

يقول الرجال: "بالطبع، إننا نقدّرهن!".

بدأت الشركات في أواخر الأربعينيات من القرن الماضي بإجراء استطلاعٍ صريح للموظفين، وذلك في محاولةٍ منها فهمَ العوامل التي تحفزهم لإعطاء أفضل ما عندهم للعمل، وكذلك لمعرفة أكثر ما يرغبون به من مكان عملهم. ظهر نمطٌ معيّن نتيجة هذا الاستطلاع كاشفاً عن صيغة تؤدي إلى النجاح التحفيزي، وهي الصيغة التي تحولت إلى مبادئ كامنة يمكن إيجادها في كل دليل تدريبي عن الإدارة، وهي المبادئ التي تعلّمها جميع برامج التدريب تقريباً في هذه الأيام:

- عرض مهمة مليئة بالتحديات على الموظفين تتناسب مع مهاراتهم وهواياتهم.
- إعطاء الموظفين الوقت والموارد اللازمَين لإنجاز المهمة.
- إعطاؤهم الاستقلالية لإنجاز المهمة.
- إعطاؤهم التقدير ومكافأتهم على إنجازاتهم.

كان الرجال يشكّلون في ذلك الوقت، ولعدة أجيالٍ تلت الغالبية العظمى من القوة العاملة، كما أن مبادئ الإدارة هذه دعمت، بالكامل، الكيفية التي يفكّر بها الرجال ويتصرفون، وكيفية إنجاز أعمالهم، والطريقة التي يريدون نيل التقدير بموجبها لقاء النتائج التي يعطونها. إن عملية "تقييم الأداء والمراجعة"، التي أصبحت مقياس إنتاجية عمل الموظف، ما زالت متّبعة في هذه الأيام وتُعتبر المعيار لقياس إنجازات الموظف. أُضيف مفهوم تقييم 360 درجة بهدف توسيع مجال التقييم، وللحصول على معطياتٍ من المرؤوسين، والنظراء، والزبائن، وكذلك من الرؤساء، لكن المبدأ لم يتغيّر: الاعتراف بالإنجازات، وتقديم المكافآت.

لكن الأمر الذي ساعد على ترسيخ هذه الحقبة من التماثل بين الجنسين، هو الاعتقاد القائل بأن النساء يسعين إلى نيل التقدير للأسباب ذاتها التي نجدها عند الرجال. لكن المعطيات توحي بعكس ذلك: إن إعطاء التقدير بناءً على النتائج وحدها ينجح نجاحاً كبيراً بالنسبة إلى الرجال، لكن ليس بالنسبة إلى النصف الآخر من القوة العاملة.

حقائق حول الجنسين[1]

- 79 بالمئة من الرجال يشعرون بالتقدير في وظائفهم، بينما تشعر 48 بالمئة فقط من النساء بالشعور ذاته.
- 82 بالمئة من النساء يريدون نيل التقدير على جهودهن في إحراز النتائج.
- 89 بالمئة من الرجال يريدون الحصول على التقدير بسبب النتائج التي *يحرزونها*.

لكن بالنظر إلى أن النساء يشكّلن 50 بالمئة تقريباً من القوة العاملة العالمية، فإنه ليس من المفاجئ أن تورد تاورز بيرنز في دراسة القوة العاملة العالمية، والتي أجريَت في العامين 2007- 2008، أي قبلَ فترة الركود التي أصابت الاقتصاد العالمي، أن 80 بالمئة من الموظفين يشعرون بأنهم غير مهتمين، بينما 60 بالمئة قالوا إنهم لا يلقون التقدير اللازم، وأنها من المسلمات"[2]. لكن عدم الاهتمام يؤدي إلى الانفصال. أما الشعور بعدم تلقي التقدير اللازم عند النساء فقد أدى إلى ترك النساء لوظائفهن في الشركات بنسبة ضعفي نسبة الرجال، لكن هذا الجانب الخفي blind spot يستمر في إخفاء السبب الكامن وراء هذه الظاهرة، والذي لا يعود إلى قضايا حياة العمل.

أجرينا منذ وقتٍ قريب مقابلات معمقة مع 2,400 امرأة من اللواتي تركن مناصبهن الرفيعة، ومن اللواتي وردت أسماؤهن ضمن شركات Fortune 500، وهي شركات تتوزع على مختلف الصناعات في أنحاء الأميركيتين، وأوروبا، وآسيا. أظهرت هذه المقابلات الأسباب الخمسة الأبرز التي تدفع النساء إلى ترك وظائفهن، وكانت الأسباب الشخصية من بين أقلّ هذه الأسباب[3].

الجدول 1.3

ما هو السبب الحقيقي الذي يدفع النساء إلى ترك وظائفهن؟	
عدم تلقي التقدير في الشركة التي يعملن فيها	%68
الشعور بالاستبعاد من فرق العمل، أو اتخاذ القرارات	%65
بيئة العمل التي يسيطر عليها الذكور	%64
افتقاد فرص التقدم	%55
العمل مقابل قضايا الحياة الشخصية	%30

تعتاد النساء اللواتي يتركن العمل على وصف الأسباب على أنها "شخصية"، وذلك لعدم قطع طريق العودة عن قرارهن. يعتقد الرجال أنهم يسمعون الحقيقة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى إطالة أمد الأسطورة القائلة إن مسائل النساء الشخصية تتفوق عادة على جديتهن بشأن العمل، أو على رغبتهن في التقدم في مجال الوظيفة.

نلاحظ، وعلى عكس الاعتقاد الشائع، أنه عندما تترك المرأة وظيفتها في الشركة فإنها لا تتخلى كلياً عن حياتها المهنية، بل تسعى إلى العمل مع شركات تتواجد فيها بيئات عمل تقدّر موهبتها ومهاراتها، أو أنها تعمد إلى تأسيس شركتها الخاصة بها. نلاحظ هنا أن عدد النساء اللواتي يفعلن ذلك هو كبير جداً[4].

نورد هنا أمثلة عن أمورٍ اكتشفناها في مقابلاتنا المعمقة التي أجريناها حول أسباب ترك النساء اللواتي شغلن مناصب مدير تنفيذي لوظائفهن.

"السبب ليس المال أو السلطة"

تركت نانسي وظيفة مدير العلامة التجارية في إحدى أشهر شركات المشروبات الغازية في العالم. اعتبرها أصدقاؤها من الرجال مجنونة في قرارها هذا. "لماذا تتركين منصبك؟ إنك تكسبين مبالغ كبيرة وتسافرين في أنحاء العالم. إن كل الأبواب مفتوحة أمامك لأنك تعملين في هذه الشركة. ماذا تريدين أكثر من ذلك؟".

كانت العلامة التجارية التي تمثّلها **نانسي** الأولى في صناعتها، وهي التي صُنّعت خصيصاً للسوق النسائي، لكن لم يكن لها رأي في ما يتعلق بخططها لترويج الماركة، أو حتى في العملية الإبداعية

لتسويقها. لكن كبير مديري التسويق في الشركة ونائبَي المدير، وهما من الرجال، امتلكوا التحكم الكامل بشأن هذه الماركة. لم تشأ الشركة المخاطرة في فشل المنتج، وكانت تلك فرصة عظيمة أمام **نانسي** لرعاية منتجها وأماكن تسويقه، لكن الأمر تحوّل إلى إجهادٍ يومي. أدى ذلك إلى تجاهل كل محاولاتها للتأثير الذي يُبذل في مجال التسويق.

"إنهم يرجعون إلى دليلي، لكن ليس لي أنا!"

تُعتبر **مادو** من أبرز أطباء الأطفال في الهند، وهي تعمل في واحد من أفضل مستشفيات طب الأطفال في تلك البلاد، وهي إحدى امرأتين فقط من أصل عشرين اختصاصي في طب الأطفال يعملون في المستشفى. لكن هذا الواقع لا يفاجئ أحداً بالنظر إلى عقود طويلة من القيود المفروضة على النساء اللواتي يرغبن في دخول حقل الطب في تلك البلاد.

لكن بالرغم من أن ثلث طلاب الطب في الهند في هذه الأيام هم من النساء، إلا أن إدارة المستشفيات ما تزال بأيدي الأطباء الرجال الذين ما زالوا يتمسكون بتقاليد الماضي القديمة بشدة. كان ذلك هو السبب الذي جعل **مادو** تقدّم استقالتها من منصبها في المستشفى كي تفتح عيادة خاصة لها في المملكة المتحدة. تقول مادو، "إنني متمكنة جداً من الحقل الذي أعمل فيه، حتى إنني ألّفت كتاباً كان من بين الكتب الأكثر مبيعاً حول طب الأطفال، وهو كتاب يُستخدم في معظم مستشفيات الهند هذه الأيام، لكن الأطباء من الرجال يستمرون في استبعادي، وهو أمرٌ ليس منطقياً أبداً. إنني لا

أتمكّن من التعبير عن آرائي، أو التأثير في الطريقة التي يمارس بها طب الأطفال هنا. إنهم يستعينون بكتابي، ولا يستعينون بي!".

"إننا نريد نتائج هنا، وليس قيَماً"

افترض جميع موظفي الشركة تقريباً بأن شيرلي سوف تكون مرشحة لتخلّف المدير التنفيذي للشركة. لا تمتلك شيرلي الأقدمية والمؤهلات فقط، لكنها تحوز على إعجاب واحترام مئات الموظفين الذين عملوا تحت إشرافها بشكلٍ غير مباشر. تمكّنت شيرلي حتى من كتابة مجموعة القيَم التي تبنّتها الشركة منذ ثلاث سنوات - وهي القيَم التي حدّدت رؤية المؤسسة، والاهتمام والتقدير الذي سوف تُظهره الشركة لموظفيها، وكذلك الاحترام الذي سوف يُظهره الموظفون لبعضهم بعضاً، وكذلك العناية والاهتمام الذي ستقدّمه الشركة إلى زبائنها، وموردّيها، وبائعيها.

قالت شيرلي في المقابلة التي جرت بعد استقالتها من منصبها: "شعرتُ بالاستياء نوعاً ما لعدم ترشيحي لمنصب الرئيس التنفيذي للشركة، لكني كنت مستعدة للبقاء هنا. لكن الأمر الذي دفعني إلى تغيير رأيي، هو التصريح الذي أدلى به الرئيس التنفيذي الحالي للشركة خلال اجتماعٍ عقده فريق المديرين التنفيذيين في الشركة. قال الرئيس التنفيذي، "بالنظر إلى حالة الاقتصاد وانخفاض المبيعات، فإن القيَم لا تعني شيئاً، وإن النتائج، والنتائج وحدها، هي التي سوف تصبح التركيز الوحيد للشركة"... إذا ما كان سيتقاعد بالفعل، لكني أعتقد بأنه يرغب في البقاء على رأس مجلس الإدارة، وأنا لا أوافق على فلسفته هذه. أعتقد كذلك بأن غالبية النساء اللواتي يعملن هنا،

والذين يمتلكون الإيمان بأن إعطاء التقدير لبعضهم بعضاً والعمل سوياً، هو ما يضمن النتائج".

أما الطريقة التي نريد تلقي التقدير بها، فغالباً ما تنعكس بالطريقة التي نعبّر بها عن تقديرنا للآخرين. يعني ذلك بأننا نميل إلى العطاء بقدر ما نأمل الأخذ. هذا هو السبب الذي يجعل من المهم جداً أن نفهم الأمور التي تجعل الرجال يشعرون بالتقدير، وذلك من أجل أن نفهم السبب الذي يجعلهم لا يعبرّون بفعالية عن تقديرهم للنساء.

كيف يشعر الرجال بالتقدير

يرحّب الرجال بتلقي التقدير عن النتائج التي يأتون بها. يعتبر الرجال أن تحقيق أهدافهم بنجاح هو أمرٌ أكثر أهمية من المسار، أو الجهود المبذولة، لتحقيق تلك الأهداف. يعتبر عددٌ كبير من الرجال أن الراتب في نهاية الشهر هو كل التقدير الذي يحتاجونه! "دعوني أقوم بوظيفتي وسوف أعمل طيلة اليوم".

يرحّب الرجال بإعطائهم حرية اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، ومن دون الخضوع لإشراف الإدارة الوسطى خلال عملية تحقيق الأهداف، ومع السماح لهم بهامشٍ ارتكاب الأخطاء والتعلّم منها.

أما الأمر الذي يقلّص من إحساس الرجل بالاستقلالية فهو عرض تقديم المساعدة إليه من دون أن يطلبها. يوحي هذا التصرّف للرجل بأنه لا يتمتع بالثقة، وغير قادرٍ على إتمام المهمة المطلوبة منه بمفرده. يؤدي موقف، "يمكنني القيام بهذا بمفردي" إلى ترك الرجال بمفردهم. يُضاف إلى ذلك أنه بسبب ميل الرجال لإصلاح الأمور

بأنفسهم، أو حل المشاكل بأنفسهم، فإنهم يفترضون أن الآخرين – سواء من الرجال أو من النساء – يُفضّلون أن يُتركوا وشأنهم.

"لا أعتقد بأنها تحب أن أعمل بمفردي"

يُعتبر جايمس أسيراً لعاداته. إنه يركن سيارته في الفسحة ذاتها كل صباح، وفي وقتٍ محددٍ كل صباح، أي قبل التاسعة صباحاً بقليل، ولا يلبث أن يتناول فنجاناً من القهوة من المطعم، ثم يتجه مباشرة إلى مكتبه حيث يقوم بتحضير حسابات الأصول، والمطلوبات، والرأسمال طيلة اليوم. يعتبر مسؤول وحدة التجارة في الشركة ويُدعى جايمس، خبيراً ماهراً في المحاسبة، كما أن عمله اليومي عادةً ما كان يُقطع بمكالماتٍ هاتفية من رؤساء الشركة عارضين عليه مشاكل في الموازنة، أو في الفواتير. كان يستمع إلى مشاكلهم، ويزودهم بتوصياته حول الإجراءات المالية وخيارات المحاسبة المتاحة أمامهم.

أما مارجوري، وهي محاسِبة عامة مجازة من قِبل الشركة، فهي الآن رئيسة جايمس. كان جايمس يجد متعة في العمل مع ستيفن الذي نال ترقية منذ وقتٍ قريب لمنصب مراقب الشركة. كان أكثر ما يُعجب جايمس هو أن لقاءاته مع جايمس كانت قليلةً جداً، فيما عدا لقاءاته معه لتقييم أداء الشركة في كل فصلٍ مالي، وهي لقاءات كانت جيدة على الدوام. قال جايمس: "كان ستيفن يثق بقيامي بوظيفتي على نحوٍ جيد. لم يُظهر لي أبداً بأنني أعمل تحت إشرافه".

"لكن الأمور تغيرت الآن. لا أعتقد بأن مارجوري تريدني أن أعمل باستقلالية. يتعيّن عليّ العمل معها في كل صباح، كما أنها تحدثت عن توظيف مساعدٍ لي. إنني لا أحتاج إلى مساعدة. أعتقد

أنها لا تثق بـي، أو أنها تعتقد بأنني لا أتبّع مبادئ المحاسبة. لا أعرف ما هو السبب بالضبط، لذلك يُحتمل بأنها تريد استبدالي".

يعتقد الرجال، وبشدة، أنهم يُظهرون التقدير، والتشجيع، والثقة عن طريق السماح للآخرين بالقيام بأعمالهم بالطريقة التي يرتاحون إليها، وذلك طالما يقومون بإتمام العمل بنجاح. لا يفكر الزملاء والرؤساء من الرجال في عرض المساعدة على زميلٍ لهم، أو المساعدة في تقريرٍ ما، إلا إذا طلب هو المساعدة بنفسه.

يوضح لنا هذا السبب الحقيقي الذي يجعل الرجال يقدّرون النساء في سرّهم، لكنهم يفشلون في إظهار تقديرهم ودعمهم بطرقٍ يُمكن للنساء توقّعها وتقديرها. يُمكننا القول إن ذلك النوع من التقدير والدعم الذي تريده النساء وتتوقعه ليس، بكل بساطة، ذلك النوع من التقدير والدعم الذي يريد الرجال أن يتلقوه، وهو تقدير لا يفكر عدد كبير من الرجال بتقديمه.

كيف تشعر النساء بالتقدير

يسعى الرجال إلى تلقي التقدير مقابل النتائج التي يحصلون عليها، بينما تشعر النساء بأكبر قدرٍ من التقدير عندما يعترف الآخرون بالتحديات التي واجهنها في إحراز تلك النتائج. سبق لنا أن قلنا هذا الكلام من قبل، لكن الأمر يستأهل التكرار: تعتبر معظم النساء أن الرحلة تحمل قيمةً تماثل الوصول إلى الهدف.

يُضاف إلى ذلك أن النساء يمتلكن توجهاً نحو تأسيس علاقات مع الآخرين، كما يُظهرن قدراً أكبر بالاهتمام الشخصي بالآخرين، ويُبرزن

الاهتمام والعناية عن طريق طرح أسئلة قيّمة. إن طرح الأسئلة والتشارك بالآراء هما طريقة النساء في التعبير عن تقديرهن للآخرين، وكذلك الطريقة التي يتوقعنها في تلقي التقدير من الآخرين في المقابل. إن هذا هو ما يدفع النساء، بشكل عام إلى القيام بالأعمال بشكلٍ تعاوني، لكن الرجال يميلون إلى الانغماس بالعمل بشكل استقلالي وتنافسي.

يُعتبر هذا فرقاً شاسعاً! يعني ذلك أنه بينما يعتبر الرجال أن توجيه الأسئلة لهم، أو عرضَ تقديم المساعدة من دون أن يطلبوها، دلالةً على عدم الثقة وعلى عدم وجود الثقة بقدراتهم، نرى أن النساء يشعرن بالعكس تماماً. تعتبر النساء أن طرح الأسئلة، أو تلقي مساندة الآخرين، والمشاركة المفتوحة للآخرين بالآراء، هي كلها علامة على الثقة، وفرصة أمامهن لتأسيس علاقة متوازنة.

يجد الرجال صعوبة كبيرة في فهم هذا الوضع. يميل الرجال إلى الاعتقاد بأنه يتعيّن على النساء الشعور بالتقدير لمجرد امتلاكهن للمسؤولية، وتلقيهن راتباً محترماً، وحصولهن على فرصة كسب مزيدٍ من المال، وامتلاكهن فرصة التقدم في الشركة. لا يدرك الرجال أن عدداً كبيراً من النساء يعتبرن أن بيئة العمل التعاوني، ودعم الزملاء والمراقبين، وتأسيس علاقات المشاركة والتبادل، تحمل كلها أهمية مماثلة للمال، والمركز، والسلطة.

تسعى جميع النساء إلى الحصول على التفهّم قبل تنفيذ عملٍ ما. هذا هو السبب الذي يجعل التواصل بالنسبة إلى المرأة ذي أهمية قصوى. إن التأكد بأن كل أعضاء الفريق، أو جميع المشاركين في اجتماعٍ ما، يحصلون على فرصة التعبير عن آرائهم، أو آرائهن، كما أن الحصول على فرصة الاستماع إلى الرأي هو أمر هام للعثور على حل لمشكلةٍ ما.

يمكننا في الجدول التالي مقارنة الفروقات الواضحة التي تتواجد في تفضيل الرجال والنساء للعمل، وكيفية حصولهم على الاعتـــراف والتقدير لقاء الجهود التي يبذلونها.

كيفية شعور النساء بالتقدير	*كيفية شعور الرجال بالتقدير*
اختيارهن جزءاً من فريق عمل لإنجاز مهمة	الانفراد في إنجاز مهمةٍ ما
تلقي الدعم حتى من دون طلبه، واعتبار ذلك علامة على الثقة وتأسيس علاقة تشاركية مع الآخرين	تركهم وشأنهم كعلامة على الثقة، والفرصة لإظهار ما يمكنهم إنجازه
طرح الأسئلة خلال العمل بهدف إيجاد جوٍّ من التعاون واكتشاف الحلول مع الآخرين	عدم طرح الأسئلة خلال العمل بحيث يتمكنون من التركيز على إيجاد الحل
السماح لهن بالمشاركة خلال الاجتماعات من خلال التشارك المفتوح والمتوازن للأفكار مع الاعتراف بمساهمة أي شخص	السماح لهم بالتنافس خلال الاجتماعات لإظهار المقدرة الشخصية والتفوق على المنافسين من دون الاعتراف بمساهمات الآخرين
تلقي الاعتراف بالتحديات والإسهامات مع تلقي المكافآت عن النتائج المحققة	تلقي الاعتراف والمكافأة لقاء النتائج

تقف أسباب عدة وراء سعي النساء للحصول على التقدير بطريقة مختلفة عن الرجال، لكن بالرغم من أن بعض هذه الفروقات تنجت عن التنشئة البيتية، أو الأوضاع الاجتماعية، إلا أن الفروقات الفيزيولوجية في تركيبة الدماغ، وكيمياء الهورمونات عند الرجال والنساء، يؤثران علـــى

الحاجة إلى رد الفعل والاعتراف عند الجنسين. إن الاعتراف بهذه الفروقات الماثلة تساعدنا على فهم مدى عدم واقعية التوقعات القائلة إن النساء والرجال يجب أن يفكروا ويتصرفوا بشكلٍ متماثلٍ على الدوام. إن الاعتراف بأن عدداً كبيراً من فروقاتنا هي فروقات بيولوجية يحررنا من الاعتقاد بأننا بحاجةٍ إلى التفكير والتصرف بطريقة متماثلة. يترك لنا ذلك المجال لاحترام فروقاتنا وتقديرها عند ظهورها.

الجانب العلمي من المسألة

يُعتبر الفصيص الجداري السفلي IPL جزءاً من الدماغ الذي يتلقى الإشارات التي تمثّل الإحساس باللمس، وإدراك الذات، والرؤية، كما يقوم بدمج هذه الإشارات التي تمكّن الفرد من تحديد الهوية، والاتجاه، والمعنى[5].

أظهرت الأبحاث أن الرجل يميل إلى استخدام إحدى جهتَي الدماغ (وتحديداً الجهة اليسرى للإدراك اللفظي) بينما تميل المرأة إلى استخدام منطقتَي الدماغ للاستجابات البصرية، واللفظية، والعاطفية. إن هذه الفروقات في استخدام الدماغ هي التي تكمن وراء الفروقات في التعلّم والسلوك ما بين الرجال والنساء[6].

لكن الفصيص الجداري السفلي *IPL* غالباً ما يكون أكبر في جهة اليسار – الجهة المسؤولة عن المنطق، والتحليل والموضوعية – عند الرجال، وهو الأمر الذي يحفزهم لأن يكونوا أكثر ميلاً للعمل مع تركيزٍ عالٍ على المهمة الملقاة على عاتقهم وعلى الإنجاز. يميل الرجال إلى قياس أنفسهم بما أنجزوه. إنهم يشعرون براحةٍ وإثارةٍ عظيمين عندما يقومون بحل المسائل بمفردهم وبطريقة متسلسلة، كما أنهم يستجيبون جيداً عندما يلقون الاعتراف بأدائهم.

يميل الرجال إلى التركيز على الوسائل الأكثر فعالية، والأكثر تأثيراً، عند الانتقال من نقطة أ إلى النقطة ب، وعلى ماهية نتائج جهودهم، وما إذا كانت النتيجة تستأهل الجهود التي بُذلت لإنجازها. أما مثال ذلك فهو اجتماعات العمل، وذلك عندما يميل الرجال إلى التمسك ببرنامجٍ محدد،

والمضي في استعراض البنود الواردة بحسب تسلسلها، والتأشير على كل بندٍ فور إنجازه، والعمل بطريقةٍ منهجية في ذلك البرنامج.

أما عند النساء فإن الفصيص الجداري السفلي IPL عادة ما يكون أكبر في الجهة اليمنى – أي الجهة المسؤولة عن الحدس، والتفكير، والذات – من الدماغ. تميل النساء إلى قياس أنفسهن بحسب نجاحاتهن في إنشاء العلاقات، وفي التشارك بالمعرفة. تشعر النساء براحةٍ وتحفيزٍ كبيرين عند العمل مع الآخرين، كما يستجبن بشكلٍ أفضل عندما يعترف الآخرون بمهارتهن في التعاون، وإنشاء تحالفاتٍ إنتاجية ذات معنى.

إن الأولوية عند المرأة ليست العثور على أفضل مسار لإنجاز مهمةٍ ما، مثل ما هي إنشاء علاقات تدعم التعاون بحيث ينتج عنها تحقيق هدفٍ معين بطريقة عمل الفريق.

أما عندما يكون الرجال منهمكين في تركيزهم الطبيعي والتسلسلي فإنهم عادةً ما لا يحبون أن يقاطعهم أحد بأسئلة مفتوحة واعتباراتٍ إضافية، وهي الأمور التي تميل النساء إلى تقديمها في مسعى منهن إلى الوصول إلى قدرٍ أكبر من تفهّم مسألة أو فرصة معيّنة. تشعر النساء بالاستبعاد عندما يستغرق الرجال في نمط تفكيرهم. إنهم يشعرون بالعزلة وعدم القدرة على المساهمة بطرقٍ يمكنها توفير معنى وقيَماً أكبر، وبحيث تسمح لهن بالتوصل إلى ما يعتقدون بأنه سوف يؤدي إلى استنتاجاتٍ أفضل.

لا يمكننا اعتبار هذه الفروقات شديدة التباين، كما أنه يوجد استثناء لكل قاعدة. يسهل علينا العثور على نساء يفضّلن التفكير والعمل بتركيزٍ تسلسلي، كما هو من السهل العثور على رجالٍ يسعون وراء التعاون المثمر وذي القيمة. لكن لا شك، بأن الظروف الاجتماعية وطبيعة المزاج يلعبان دوراً في تحديد هويتنا والكيفية التي نفكّر بها ونتصرّف كأفراد. لكن، وبالرغم من كل ذلك فإن الفروقات الجنسية بين الجنسين ظهرت صحتها في الدراسات العلمية المستندة على أعدادٍ كبيرة من الرجال والنساء على حدٍّ سواء.

يميل الرجال إلى النجاح في جو المنافسة، بينما تُظهر النساء عرفاناً وتقديراً أكثر تجاه الآخرين، حتى إن الأمر يصل بهن إلى نكران الذات في بعض الأحيان. لنأخذ الآن مثالاً عن الفروقات في نموذج عمل الفِرَق:

يدخل رئيس الفريق إلى غرفة الاجتماعات ويسأل: "مَن أكمل المشروع؟".

- تقول سلمى، وهي منسقة المشروع، "كارول أكملته".
- ترد كارول بالقول: "إن **بريشا**، في الواقع، هي التي أكملت معظمه الليلة الماضية بعد دوام العمل".
- ترد بريشا بسرعة: "لم يكن باستطاعتي إكماله لولا مساعدتك يا كارول!".

تتبادل النساء في فريق العمل الاعتراف بجهود بعضهن بعضاً، وهن يفعلن ذلك إلى حد التنافس على رؤية مَن منهن تعترف بجهود الأخريات أكثر من غيرها! يُحتمل أن الأمر يستغرق قائد الفريق وقتاً لتحديد مَن هو الشخص الذي أنهى المشروع. لم تكن أيّ من السيدات على استعداد للتقدم كي تنسب لنفسها فضل إنهاء المشروع من دون أن تنسب الفضل لغيرها أولاً.

دعونا الآن نقيّم الوضع في مجالٍ موازٍ:

يدخل رئيس الفريق إلى غرفة الاجتماعات ويسأل، "مَن قام بإتمام المشروع؟".

- قال جيم، وهو منسّق المشروع: "أنهيتُ خطة المشروع الليلة الماضية، وهكذا أصبح لدينا الآن خطةً تجريبية".
- ردّ ليام، "أجل، طلبت من قسم الهندسة إتمام النموذج الأصلي في الوقت المحدد".
- قال غبريال: "أقنعتُ أكبر زبائننا بتجربة النموذج الأصلي لمدة ستة أشهر".

أظهر كل الرجال استعدادهم لكسب أقصى ما يمكنهم من الثناء، كما أن أحداً منهم لم يشعر بفقدان التقدير من الآخر. يعني ذلك، بطريقةٍ ما، أن طبيعتهم تقضي عليهم بتقدير أنفسهم. يُعتبر هذا جزءاً من الطقوس التي يتّبعها الذكور، كما أن الرجال يميلون إلى تقبّل بعضهم بعضاً في هذا المجال. إنهم يستمتعون بالعمل معاً، وبفهم بعضهم بعضاً.

اعتبر عددٌ كبير من الرجال أن عمل الفريق يشبه رياضة تنافسية. إنهم يحاولون، وباستمرار، أخذ الكرة من بعضهم بعضاً وتسجيل هدف. يُعتبر هذا أمراً مقبولاً لأن القواعد تفرض أخذ الكرة والركض بها لتسجيل هدفٍ جديد يُضاف إلى مجموع الأهداف، وذلك طالما يجري اللعب بطريقة مقبولة.

لكن إذا جمعنا الرجال والنساء معاً في فريقٍ واحد، فإننا سوف نبدأ برؤية تصادم التوقعات في غياب التفاهم. كانت إحدى أكبر الشكاوى التي أظهرتها معطياتنا تتمثّل في عدم الشعور بالتقدير عندما تُثار فكرة ما خلال الاجتماع. يظهر في هذه الحالة ميل الرجل إلى تلقف الفكرة، وإجراء بضعة تعديلات، ثم نسبتها إليه على أنها فكرته. أما الرجل الذي يجلس قبالته على الطاولة فيقوم بأخذ هذه

الفكرة المتداولة كي يعاود تبنّيها من جديد. يتكرر الأمر على هذه الشاكلة قبل أن ينتقل الحاضرون إلى البند الثاني في البرنامج.

أما المرأة التي طرحت الفكرة أولاً فإنها تعتبر الأمر نوعاً من الأنانية. إنها تنتظر شخصاً ما للاعتراف بها، لكن يُحتمل أن تنتظر اليوم بطوله من دون أن يحدث هذا، وهو الأمر الذي يتركها مع الشعور بأنها مهمشة بعض الشيء، ومن دون تقديرٍ لها. لكن النساء يختلفن عن الرجال، وهن لا يشعرن بالارتياح بإعطاء التقدير لأنفسهن، وذلك لأن ميلهن الطبيعي يقضي بالتصرف بالتشارك مع الآخرين، وبالكلام، وبتبادل الحديث مع الآخرين بشكلٍ متساوٍ، وكذلك بالاعتراف بأفكار الآخرين.

"كيف تمكّنا من التفوق"

كان هدف قسم مبيعات شركة زيروكس، وعلى صعيد الشركة بأكملها، هو التفوق على شركة **كانُن**، وهي المنافسة رقم واحد للشركة. أمر نائب رئيس الشركة للمبيعات بتجهيز قمصان مموهة لفريق المبيعات، وهو الفريق الذي تألف من رجالٍ ونساء. حملت القمصان على صدرها عبارة **اهزموا كانُن** بأحرفٍ كبيرة وعريضة ومزركشة. أما الهدف الأبرز فكان بيع عددٍ من آلات التصوير يكون أكبر عدداً من الآلات التي باعتها شركة كانُن في الفصلين الأولين من تلك السنة.

نجحت زيروكس في التفوق على مبيعات كانُن في الأشهر الست الأولى من تلك السنة، ولذلك أقامت احتفالاً بالمناسبة لتسليم فريق المبيعات شهادات التقدير والمكافآت من يد نائب رئيس الشركة

للمبيعات، ومن باقي مسؤولي الشركة. لم يكن من الصعب في ذلك الحين ملاحظة ردات الفعل المختلفة لأعضاء الفريق من الرجال والنساء. ضرب الرجال أكفّ بعضهم بعضاً، وردّد كل واحد منهم علامات الثناء على الجهود التي قام بها، والطرق التي استخدمها خلال الحملة التي تكللت بالنجاح. أما النساء في فريق المبيعات فكنّ أكثر ميلاً لإظهار التقدير للأخريات، كما أخذن برواية التحديات والنجاحات التي اختبرها الفريق ككل، وما أنجزه الآخرون في هذا السياق، وكيف أنهن نجحن معاً! لم تكن النساء مبتهجات مثل الرجال، ولم يضربن أكفهنّ بعضها ببعض على شاكلة ما فعله زملاؤهن من الرجال، وذلك بالرغم من السعادة التي شعرن بها، والتي تماثل سعادة زملائهن.

أما الأهم من ذلك كله، والأكثر دلالةً على كيفية اختلاف نهجَي الرجال والنساء في فِرَق العمل، فكان أنه بعد مضي أيامٍ عدة مضى الرجال، وبكل بساطة، إلى التحدي التالي، والهدف التالي، وهو الأمر الذي جعل عدداً من النساء في الفريق يعبّرن عن مشاعر الاستبعاد والنسيان. اعتبر عددٌ من النساء في الفريق أن شيئاً ما قد ضاع في هذه العملية. تحدث بعض النساء عن فقدان روح الوحدة والرفاقية، وهو الإحساس الذي تولد نتيجة تمضية ستة أشهر في تقويتها.

عجز الرجال في فريق المبيعات عن فهم السبب الذي يجعل النساء لا يُظهرن المستوى ذاته من الحماس في حفل توزيع الجوائز، والسبب الذي جعلهن يشعرن بقدرٍ من الأسف كان أكبر من الشعور بالبهجة في نهاية الأمر. اعتبر الرجال أن الفوز في المبيعات

كان إنجازاً هائلاً، كما أن بعض الرجال أرجعوا عدم رضا النساء إلى، "عدم القدرة على الشعور بالرضا"، وميلهن إلى تكوين الشعور بالسخط تجاه دور بعض الرجال.

أما عندما تقول المرأة للرجل بأنها لا تلقى التقدير الذي تحتاجه، فإن الرجل يميل إلى تجاهل الأمر، أو إلى أن يغمض [يقلب] عينيه، وهو الأمر الذي يجعلها غير مرحبٍ بها أكثر فأكثر. إن الأفكار الشخصية للرجل، أو ردّ الفعل الخارجي له، يُمكن أن تكون على الشكل التالي:

- إنها لا تقدّر الفرصة التي عُرضت عليها".
- "تبدو جاحدة".
- "حصلتِ على المكافأة، لذلك ماذا تعنين بقولك إنك لا تلقين التقدير؟".

إن الجانب الخفي عند الرجال هو أنهم يفترضون أن النساء يقدّرن الأمور ذاتها بطريقتهم ذاتها. "أعطتكم الشركة حرية القيام بالعمل، والمراكز title [الألقاب]، والمناصب، وفرصة تكوين سمعة طيبة، وكل الأشياء التي أحبّها وأقدّرها. إنني لا أفهم ما المشكلة في ذلك؟".

"لا يتعلّق بالمال"

كانت هيلين مساعدةً عظيمة في شركة تنظيم حلقاتٍ دراسية حيث كانت تهتم بكل عملائي، وتدفع كل فواتيري. كانت، ومن دون شك، من فئة الموظفين الذين يندر وجودهم. لم أكن مضطراً إلى التدخل في عملها على الإطلاق، لأنها كانت تُنجز كل الأمور

بنفسها. أدّى اجتهادها وكفاءتها إلى تمكيني من التركيز على عملي. امتلكتُ ثقة كبيرة بها، وكنت أثق بقدرتها على معالجة أي شيء يُمكن أن يطرأ أثناء غيابي عن الشركة لإعطاء حلقاتٍ دراسية في كافة أنحاء العالم.

كنت أقدّرها كثيراً إلى درجة أنني أعطيتها زيادة في الراتب. أتت إليّ بعد عدة أسابيع، وقالت إنها تفكّر في الاستقالة. شعرتُ بالارتباك وقلت لها: "لا أفهم سبب رغبتك في الاستقالة. أعطيتك للتو زيادةً كبيرة في الراتب".

ردّت هيلين: "أعرف ذلك، وأنا أشكرك. أنت تدفع لي راتباً جيداً، لكني لا أشعر بالتقدير".

لم أفهم ما يجري في الواقع! ظننت أن هيلين كانت أفضل شخصٍ عملَ معي على الإطلاق. كان ذلك هو السبب بالذات الذي جعلني أسمح لها بالقيام بعملها وحدها، أي إنني أردت أن أُظهر لها ثقتي بها. أعطيتها راتباً أكبر للتعبير عن تقديري لها.

سألتها: "وكيف تريدين أن أظهر تقديري لك؟" تعيّن عليّ أن أعرف لأنني كنت أقدّر عملها في الواقع، كما أنني لم أرغب بأن أفقدها حقاً.

لم تتردد هيلين في الرد: "كنت أريدك أن تعرف ما أفعله بتفصيلٍ أكبر".

جلسنا معاً، فتمكنت هيلين في عشر دقائق من التعبير عن مشاعرها، وعن كل دقائق عملها، والتحديات التي واجهتها، والتي كانت تتغلب عليها في كل يوم في سياق التعامل مع مورّدينا وشركائنا وفي تنظيم جدول نشاطاتي.

أدركت في هذه الدقائق العشر بأنني لم أقدّر، بالفعل، العمل الذي كانت تقوم به هيلين لأجلي، وذلك لأن معظم العمل الذي قامت به كان خافياً عليّ. لم أعرف كل ذلك، لكن منذ ذلك الوقت صممت على أن أعرف، لأن أحد أكثر الأشخاص قيمة بالنسبة لي في حياتي أرادني أن أعرف. إن فهم ما كانت تنجزه هيلين بشكلٍ يومي، ومدى جدية العمل الذي كانت تقوم به لأجلي، جعلني أقدّرها أكثر فأكثر، وهكذا انتهى بنا الأمر إلى أن الطرفين خرجا رابحَين من هذه العملية. شعرت هيلين بالتقدير على قيامها بعملها، كما أنني بدأت بفهم الدعم الذي كانت تقدّمه لي في هذا العمل. فتح ذلك الطريق إلى إنشاء علاقة عمل أكثر احتراماً فيما بيننا.

تُعتبر الإحصاءات التي أوردناها في بداية هذا الفصل حقيقية بالنسبة إلى النساء – تشعر 48 بالمئة فقط من النساء بالتقدير لقاء جهودهن في العمل. لا يُعتبر هذا الوضع متعمداً من جانب الرجال، أي عدم إصغائهم للنساء أو تقديرهن. يعود السبب ببساطة إلى عدم إدراك أمورٍ معينة، وهذا هو سبب تواجد هذا الجانب الخفي. لكن الرجال عادة ما لا يدركون هذه المشكلة. يعني ذلك أنه إذا لم يدرك الرجال وجود مشكلة فإنهم لن يتمكنوا من التعبير عن مستوى معيّن من الاهتمام أو التفهّم.

تجاهُل كيفية وصولنا إلى هنا

قرر الرئيس التنفيذي لإحدى شركات Fortune 100 القيام بزيارة مفاجئة إلى مؤتمر القمة السنوي لرؤساء شركات من مختلف

أنحاء العالم، وذلك للاجتماع معهم، والتشجيع علـــى تحســـين أداء الشركات في السنة التالية. صعد ذلك الرئيس التنفيذي إلى المنصـــة، وبدأ بتوجيه الشكر إلى كل الحاضرين على الإنجازات التي أحرزوها خلال السنة الماضية. "تمكّنا جميعاً من إحراز نتائج عظيمة في العـــام 2011، وأنا هنا اليوم كي أطلب منكم بذل جهدٍ أكبر لتحقيق نتائج أفضل في العام 2012. يمكننا تحقيق نتائج أفضل! بإمكاننا تحقيق نتائج أفضل بكثير!".

انطلق الحاضرون بالتصفيق بطريقة عفوية، وشعر كل واحـــدٍ منهم بالتقدير نظراً لإسهاماتهم الفردية. صفقت النساء بـــدافعٍ مـــن الاحترام، لكن بنتيجة التطلع حول القاعة كان من السهل الإحساس بأن جميع رؤساء الشركات من النساء تقريباً لم يشعرن بالتقـــدير أو بالتحفيز. لم يظهر أن النساء شعرن بالحماس ذاته الذي شـــعر بـــه الرجال. تمكنا من المكان المشرف الذي جلسنا فيه من ملاحظة عدد من النساء، وهن يتطلعن ببعضهن بعضاً بذلك التعبير المهذب، لكـــن البارد، من الاستنكار. لكننا اكتشفنا بعد مرور أسبوعين سبب ذلك بنتيجة إحدى ورش عملنا التي عقدناها حول قضايا الفروقات بـــين الجنسين.

بدأت المديرة التنفيذية لإحدى الشـــركات الجلســـة بمناقشـــة خطاب الرئيس التنفيذي الذي ألقاه في ذلك اليوم. أدركنا عند ذلك بأنها كانت تتحدث باسم كل امرأة من المديرات التنفيذيات الخمس والعشرين اللواتي حضرن ورشة العمل، لأن كل واحدةٍ منهن أومأت برأسها خلال الحديث. "لم يلاحِظ أن الأشخاص الوحيدين الـــذين أعطاهم تحفيزاً كانوا الرجال الموجودين في القاعة. إن ترديد عبـــارة

"يمكننا أن ننجز أكثر، يمكننا أن ننجز أكثر"، بدت مثل دفع مسمارٍ في دماغ امرأة. تستيقظ النساء في الصباح وهن يعلمن بأن بإمكانهن إعطاء نتائج أفضل، إننا لسنا بحاجة إلى تذكيرنا بهذا! بدا الأمر وكأن الرئيس التنفيذي كان يتوجه بكلامه إلى الرجال الموجودين في القاعة فقط".

أضافت امرأة أخرى: "كنا سنشعر بتقديرٍ أكبر لما أنجزناه في العام 2011، وبحافزٍ أكبر لبذل الجهد ذاته في العام 2012، لو أن الرئيس التنفيذي اكتفى بتقدير ساعات الجهد الطويلة، والتضحية الشخصية التي بذلناها لتحقيق تلك النتائج!

"بدا الأمر وكأن كل ما يهم هو تحقيق الهدف، والهدف الذي يليه، وذلك بغض النظر عن كل ما ضحّينا بها للوصول إلى هذه النتيجة. أعتقد أن معظم الرجال لم يفهموا هذه النقطة، لكن الأمر لا ينطبق عليهم جميعاً. إن عدداً أكبر من النساء، وعدداً متزايداً من الرجال لا يشعرون بأنهم جزء من الثقافة الجديدة والشاقة لهذه الشركة".

إن عدم إظهار التقدير هو شيء، لكن التقليل من قيمة المرأة عن طريق تجاهل مشاعرها، أو التقليل من أهميتها، هو سلوك أسوأ بكثير يقوم به الرجال من دون تفكير. توجد طرق يعتمدها الرجال من دون قصد لإرسال رسائل من شأنها التقليل من قيمة النساء.

"لم أكن أشتكي!"

تعمد النساء أحياناً إلى الكشف علناً عن مجموعة من البنود التي يأملن تحقيقها في ذلك اليوم، أو الأسبوع، وبوصف ذلك طريقتهن في المشاركة، وتشجيع الحوار، وتخفيف الإجهاد في ذلك السياق.

يُحتمل كثيراً بأهن لا يبحثن عن الحلول، أو أهن يرغبن بالشكوى بسبب أعباء أعمالهن. يميل الرجل الذي يسمع هذا الكلام إلى إساءة تفسير هذا العرض للمهمات بوصف ذلك علامة على الإرباك أو الشكوى، ولذلك ما يلبث أن يدلي بحلول ونصائح مثل، "تلك الأمور ليست هامة"، أو "لا تقلقي كثيراً بشأن هذا الأمر". يعتقد الرجل بأنه يساعد بذلك على تخليص المرأة من مشاعر الانزعاج، لكنها تسمع شيئاً مختلفاً من جهتها. إنها تفهم الرسالة على أن ما تفعله ليس هاماً، وأن هذا يعني بأنها عديمة الأهمية.

تحاول المرأة التعبير عن التحديات التي تواجهها، مثل المشاكل التي تفهمها النساء الأخريات وتستجيب لها على الفور مع تقديم مساندتها. إن تصريحات الرجل، وبالرغم من أنها مفهومة تماماً ومقبولة بالنسبة إلى الرجال الآخرين، تميل إلى تهميش أفكار المرأة وخططها، والتقليل من قيمتها.

استهدافي ليس تقديري

يقوم الرجال بتسليط الضوء على النساء [استهدافهن] عن طريق التركيز عليهن، والتعليق على مظهرهن وتصرفاتهن بدلاً من التركيز على جوهرهن وذكائهن. توحي عملية الاستهداف هذه بأن الرجال لا يقدّرون النساء لمواهبهن ومهاراتهن. إن هذا الأمر يقلّل من قيمة النساء على الفور لأن ذلك يجعلهن شيئاً object أو مجرد "ملحق [من الكماليات]".

إن الرجال، بشكل عام، لا يقصدون الإهانة. إن عدداً كبيراً من التعليقات الموجهة نحو النساء عادة ما تكون عفوية ويُقصد منها

الإطراء. إن قدراً كبيراً من تلك التعليقات هو بمثابة سلوك يكتسبها الأولاد من أيام الطفولة، ونتيجة للإصغاء إلى آبائهم وهم يغدقون الإطراءات على أمهاتهم، أو على مظهر نساء أخريات. يُضاف إلى ذلك أن قدراً كبيراً من مواقف الرجال وسلوكياتهم تجاه النساء، ما هو إلا انعكاس لكيفية إبراز النساء في الأفلام، وفي الإعلانات، وفي المجلات. إن جعل النساء هدفاً مغروسٌ بعمق في ثقافتنا إلى درجة أنه يصعب على عددٍ كبيرٍ من الرجال التوقف عن سلوكياتهن المكتسبة، وتقدير النساء بشكلٍ متساوٍ في أمكنة العمل.

يتفهم عددٌ كبير من الرجال النساء ويقدمون الاحترام لهن، ليس فقط في مكان العمل، وكذلك في حياتهن الشخصية. لكن الرجال ليسوا على استعداد لكسر القانون الذكوري عن طريق تحدي رجلٍ آخر يقوم باستهداف النساء بطريقة مؤذية. يُحتمل أن يقول الرجال شيئاً بعد ذلك مثل، "ما كان يجب أن تقول هذا عن الزي الذي ارتدته البارحة عند الاجتماع"، وهو أمرٌ لا يخرق القانون الذكوري لأنه قيل بصورة شخصية، وكذلك لا يُعتبر هذا تحدياً.

لكن بالرغم من أن عدداً كبيراً من الرجال يمتلكون الاستقامة والذكاء الكافيين لعدم استهداف [مضايقة] النساء، إلا أن الأمر يتطلب من الرجل قدراً كبيراً من الشجاعة لتصحيح سلوك رجلٍ آخر علناً، وعلى الأخص مع وجود مختلط من الجنسين.

حضر الرئيس التنفيذي الجديد لإحدى أكبر شركات الاستشارات الإدارية في العالم – والذي يحمل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفرد، الدقائق القليلة الأخيرة من جلسة التخطيط الاستراتيجي لشركته. بدأت هذه المجموعة الصغيرة بالتحدث عن أساليب القيادة

وأخلاقيات العمل التي يتّبعها مختلف الشركاء الإداريين في كافة أنحاء العالم. تركز النقاش في النهاية على أحد شركاء الإدارة، والذي يُدعى لويس، وعلى ملاحظاته الخارجة عن المألوف. قال الرئيس التنفيذي بلهجةٍ مرحة: "أجل. قابلت لويس قبل عدة أسابيع. إنه لا يفهم أن كلمة harass، أي مضايقة هي كلمة واحدة في الواقع!".

ساد صمتٌ مطبق فوق الطاولة. عمد ستيفن، الرئيس التنفيذي الجديد، وخريج إحدى أرقى جامعات الساحل الشرقي للولايات المتحدة، إلى تفجير قنبلة كلامية وسط مجموعةٍ من الرجال والنساء، كما أن كارلوس، وهو أحد نواب الرئيس من الرجال، قام بأمرٍ مدهشٍ وذلك عندما أقدم على تحدي الرئيس التنفيذي مباشرة:

"أتعرف يا ستيفن بأنه منذ 20 أو 30 سنة مضت، كان ذلك نكتة مضحكة، لكنه الآن ليس كذلك. أعرف بأنني قهقهت، وغالباً بسبب التوتر الذي شعرت به، لكنني غير مرتاح لذلك النوع من الحديث".

توقع كارلوس حدوث أسوأ الأمور الآن، وتمكّن الجميع من ملاحظة ذلك على قسمات الوجه. يعود ذلك إلى أنه واجه الرئيس الجديد، وأحرجه أمام فريق المديرين التنفيذيين من الرجال والنساء، كما يُحتمل بأنه فكّر بما يمكنه كسبه لعائلته بعد أن انتهت حياته المهنية! تطلعت النساء في وجوه بعضهن بعضاً بطريقةٍ إنكارية. حدّق الرجال في هذا الوقت في أطباقهم، ولم يحركوا ساكناً. زاد الوضع توتراً بعض الشيء عندما نهض الرئيس التنفيذي، الذي علا الاحمرار وجهه، ببطء من مقعده، وركّز نظرة عينيه على كارلوس، وما لبث أن اقترب من نائب الرئيس، ثم قال بصوتٍ تمكّن من سماعه كل الموجودين في ذلك الجانب من المطعم: "شكراً لك يا كارلوس. كنت على خطأ".

إننا نادراً ما نصادف هذا المستوى من الجرأة عند خرق القانون الذكوري. لكن هذا الخرق حدث في ذلك الاجتماع على مائدة العشاء ذلك المساء، وهو خرقٌ أدى إلى تغيير ثقافة تلك الشركة بصورة جذرية.

لكن سواء ما إذا كنا متأثرين بتركيبات أدمغتنا المختلفة، أو بظروفنا الاجتماعية وسلوكنا الذي اكتسبناه خلال طفولتنا وسنوات مراهقتنا، إلا أن الرجال والنساء لا يتماثلان في إظهار التعابير، أو في توقّع الحصول على التقدير. تميل النساء إلى التعبير [عن المشاعر] والشعور بالتقدير بطريقة تختلف عن تلك الموجودة عند الرجال، لكن من خلال هذا الطيف الزائف لتماثل الجنسين، والذي يسيطر على مجتمعنا، فإن عدداً كبيراً من الرجال تكيّفوا مع تجاهل الفروقات، وبنتيجة ذلك فإنهم يسيئون تفسير الإشارات التي ترسلها النساء.

إننا ننوي الإضاءة على عمى الفروقات بين الجنسين، وإيضاح أسباب وجود هذه الفروقات، وذلك كي يتمكن الرجال من الانفتاح واكتشاف الحلول بأنفسهم. إننا نحاول كذلك مساعدة النساء على تفسير سلوك النساء بطريقة صحيحة، وبحيث يتمكنون من فهم المساندة الكامنة والطرق التي تقف وراء ذلك السلوك المدفوع بالنوايا الحسنة، لكن الخاطئة، التي يحاول الرجال تقديم تلك المساندة بها.

لكن من دون الفهم الإيجابي للسبب الذي يجعلنا مختلفين، وطبيعة ذلك الاختلاف، فسوف يصعب علينا إساءة تفسير إشارات الجنس الآخر، وتقييمها بطريقة خاطئة. يسهل علينا الانزلاق نحو التفكير السلبي والنقدي وتوقع السلوك الذي يخلو من المساندة.

لكن من خلال تفصيل الفروقات الفاصلة بين الجنسين، فقط، نستطيع البدء في فهم الفروقات ما بين الجنسين واحترام تلك الفروقات، وفي تعلّم إظهار التقدير والتواصل بطرقٍ يقدّرها الجنس الآخر، وبالتالي الاعتراف بطرق التقدير التي يقدّمها الجنس الآخر.

الجانب الشخصي من الحياة: الاهتمام، أو عدم الاهتمام؟

انتظرت زوفا موعد ذهابها إلى المنزل بفارغ الصبر لترتدي ثياباً مريحة، وتمضية ما تبقى لها من النهار مع زوجها. أمضت روفا يوماً معقداً في المكتب، وحيث تبنى رجلان من فريقها أفكارها الجديدة المتعلقة بتصميم منتجٍ جديد. انتظر **فيناي** [زوجها] بدوره إلى موعد حضوره إلى المنزل، وحيث يُقفل باب المرآب على العالم الخارجي ليجد مكاناً هادئاً يمضي فيه بعض الوقت لإعادة استجماع طاقته قبل موعد العشاء.

قال الزوج: "اسمعي يا روفا، لا يمكنك أن تفعلي أي شيء حيال هذا الأمر. كان الرجال يبنون على أفكارِكِ أنتِ. هذا ما يفعله الرجال. يتعيّن عليك أن تتعلمي التعايش مع هذا الأمر، وأن لا تقلقي كثيراً. يُضاف إلى ذلك أنك تكسبين مبلغاً كبيراً من المال. إنني أتمنى لو كنت أواجه المشاكل التي تواجهك!".

يشعر الرجال بدافعٍ طبيعي للتواصل بطرقٍ تؤدي إلى تقليص الإجهاد الذي يشعرون به، كما أن **فيناي** سيكون في وضعٍ يسمح له بحل المشاكل لفترة ساعةٍ إضافيةٍ على الأقل. أما روفا، فأرادت، من الجهة الأخرى، أن تحظى بالاستماع إليها لفترة أطول بقليل. لم تكن تتطلع للتوصل إلى حلول. كان كل ما تتطلع إليه روفا هو الاهتمام،

والتفهّم، والطمأنينة. أرادت أن يقدم إليها فيناي الاحترام وأن يقدّر مشاعرها، وأن يُصغي إليها من دون إصدار الأحكام على ما تقوله. لكن ما سمعته لتوها أعادها إلى غرفة الاجتماعات، وهو الأمر الـــذي أدى إلى خفض معنوياها أكثر من ذي قبل.

يظهر هذا الجانب الخفي، وبشكلٍ مشابه، عندما يتواصل الآباء والبنات. أما أكثر الأشياء شيوعاً التي يُمكن لوالدٍ اقترافها هي تقديم الحلول لابنته، بدلاً من الاستماع إليها عنـــدما تكـــون منــــــزعجة وتتحدث عن أشياءٍ من عالمها الخاص. يفترض الآباء أن مهمتهم هي إصلاح الأمور، هذا في حين أن الابنة تريـــد في معظـــم الأوقـــات التحدث عن مشاكلها، وأن يستمع الآخرون إليها.

يركّز عددٌ كبير من الآباء على توفير مستلزمات العائلة ولذلك تراهم أقل انشغالاً في تنشئة أولادهم يوماً بيـــوم. لكـــن الفتيـــات الصغيرات يعتبرن ذلك رسالة بأن آبـــائهن لا يكترثـــون بهـــن، ولا يقدمون لهن التقدير اللازم، هذا في الوقت الذي يشعر فيـــه الآبـــاء بالاهتمام في أعماق أنفسهن! لكن عندما لا يُظهـــر الأب اهتمامـــه بتفاصيل حياة ابنته - أي بسجلّها المدرسي، وبأصدقائها، وبـــالفوز الذي حققته في مباريات كرة المضرب، أو حتى بذوقها في الأزياء - فإن الفتاة الصغيرة تفسّر ذلك على أنه لا يهتم بها. لكن الآباء يجدون صعوبة في ربط هذه الأمور معاً، لأنهم يعبّرون عن الاهتمام من خلال الأفعال، وليس من خلال التواصل. يحتاج الوالد للتواصل مع ابنتـــه تخصيص بعض الوقت لها، وذلك عن طريق طرح الأسئلة، والتعـــوّد على الإصغاء من دون تقديم النُّصح.

الفصل الرابع

هل يتم استبعاد النساء؟

تقول النساء: "دعونا نعدّ الطرق".

يقول الرجال: "لا أعرف ماذا تقصدون".

يركّز الرجال والنساء الذين يلتحقون بورش عملنا وحلقاتنا الدراسية على التوصل إلى التناغم في مكان العمل، وبناء شراكات متفهمة للفروقات بين الجنسين. إننا نعقد حلقاتنا الدراسية في مجموعة متنوعة من المهن، بما في ذلك الخدمات المالية، والتقنية العالية، والسلع الاستهلاكية، والسلع الصناعية، والعناية الصحية، وقطاع الخدمات. يأتي الحاضرون من مستويات مختلفة في الشركات بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة، ومسؤولون تنفيذيون من المستوى الثالث، ومديرون، ومساهمون فرديون.

يعبّر الحاضرون في العادة عن الإحباط والارتباك عندما يعملون مع الجنس الآخر، وذلك بالرغم من تصميمهم على إيجاد الحلول. يشارك الحاضرون في حلقاتنا المتعلقة بتفهّم الجنس الآخر، وذلك بهدف كسب فهمٍ أفضل للسبب الذي يجعل الرجال والنساء يفكرون ويتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها، ولكي يكتشفوا كيفية تسليط

أفكار جديدة على حياتهم الشخصية بهدف ترسيخ علاقاتٍ أقوى، وأطول عمراً.

حدثت عدة لحظات اندهاش في ورش أعمالنا، كما أن الأمر الذي يأتي مفاجأة لعددٍ كبيرٍ من الرجال، فهو التحديات والعقبات التي تواجهها النساء في أمكنة العمل - أي العقبات أمام نجاحهن المهني والشخصي. لا يستغرق الأمر طويلاً جداً قبل أن تبدأ المشاركات في عملية تدوين تلك التحديات، كما أننا نعلم عادةً بأن الإحساس بالاستبعاد هو الإحساس الذي يحتل أعلى القائمة.

يعبّر الرجال عن دهشتهم في العادة عندما يسمعون ما تقوله النساء حول الشعور بالاستبعاد، كما أن الفجوة بين الجنسين التي تفصل ما بين الرجال والنساء، والتي تظهر في الردود على هذا الموضوع في استطلاعاتنا تبرهن هذا.

حقائق حول الجنسين[1]

- تقول ما نسبته 82 بالمئة من النساء بأنهن يشعرن بنوعٍ ما من الاستبعاد - سواء في المناسبات الاجتماعية للشركة التي يعملن فيها، أو في الاجتماعات غير الرسمية، وفي الأحاديث، أو في تلقي التعليقات.
- لا يعتقد 92 بالمئة من الرجال بأنهم يستبعدون النساء.

إن هذه الفجوة القائمة ما بين فهم الرجال والنساء لطرق تفكير وسلوكيات الجنس الآخر توحي بأن تكيّفنا - مع مرور السنين، مع مسألة تجاهل الفروقات التي تفصل بين الجنسين، والاعتقاد بأن الجنسين متماثلان - قد تركنا تحت وطأة الجهل، ويستمر في تضليلنا.

لا يُعتبر الرجال والنساء مدركين لاحتياجات وتوقعات بعضهم بعضاً. يُضاف إلى ذلك أننا لا نعترف بالإسهامات الفريدة لبعضنا بعضاً في أمكنة العمل.

تريد النساء أن ينجحن أكثر في فهم وتقدير زملائهن من الرجال، بينما يشعر الرجال بالارتباك حيال القواعد الأساسية عند العمل مع النساء. ينشغل الرجال بالعمل بطرق تبدو طبيعية بالنسبة إليهم وإلى الرجال الآخرين، لكن أفعالهم وقواعدهم وطُرُقهم الذكورية عادة ما تعاكس طُرُق تفكير النساء، وعملهن مع الآخرين.

أنماط السلوك المتكررة

لا تنبع مشاعر النساء بالاستبعاد من حوادث معزولة، أو من أحداثٍ محددة، بل إنها تأتي من نمطٍ متكرر للسلوك الذكوري في أمكنة العمل، وهو النمط الذي يميل إلى استبعاد أفكار المرأة وأسئلتها خلال الاجتماعات، وكذلك يمنعها من المشاركة في الاجتماعات غير الرسمية، ويعيق فرص الاستفادة من فرص قيّمة للقيادة.

أما في ورش عملنا فإن النساء عادة ما يصرّحن بأن أصواتهن لا تُسمع في الاجتماعات، وأن أفكارهن، أو أسئلتهن، تلقى التجاهل والاستبعاد إلا إذا ما أُعيدت صياغتها بواسطة زميلٍ آخر. تحدث بعض السيدات عن عددٍ من الردود السريعة التي تصدر عن الرجال خلال الاجتماعات، والتي تستبعد تعليقات النساء، كما تتضمن تصريحات مفاجئة تميل إلى عدم تشجيع النساء على الرغبة في المشاركة في أحاديث تالية:

- "إنها فكرة سخيفة".

- "بماذا كنتِ تفكرين؟".
- "هذا آخر شيء أفعله".
- "لن يقتنع أحد بذلك".
- "أعتقد بأنكِ على خطأ".

يميل الرجال إلى استخدام هذه الأنواع من الردود القصيرة مع الرجال الآخرين، وعادة ما لا يعتقدون بأنها هامة. يُعتبر ذلك تصرفاً عفوياً من جانب الرجال - وهي طريقتهم في التحدي والمنافسة مع الرجال الآخرين خلال الاجتماعات، وعادة ما يفعلون ذلك ببساطة. يميل الرجال إلى الافتراض بأن النساء تتلقى هذه التعليقات بالطريقة ذاتها التي يتلقاها الرجال، أي عدم إعطائها الأهمية، والاستمرار في تبادل الأفكار فيما بينهم.

إن إحدى أبرز العقبات التي تعيق رؤية النساء، وبالتالي تعيق فرص تقدّمهن، هي استبعادهن عن لقاءات التواصل غير الرسمية في شركاتهن - أي تلك المناسبات غير الرسمية والاجتماعية والتي تتوثق فيها الروابط بين أعضاء فريق العمل الواحد ويتعرفون على بعضهم بعضاً، ويتبادلون المعلومات، ويجري فيها ترتيب الصفقات. إن هذه الاجتماعات والمناسبات غير الرسمية يُمكن أن تتضمن اجتماعات غداء مع الزبائن، وتناول الشراب سوية، وجلسة تدخين السيجار بعد الاجتماعات، والرماية، وألعاب الغولف. يُحتمل أن تتضمن هذه المناسبات اصطحاب الزبائن إلى نوادي الشرف. كان ذلك ذات مساء بهدف مراجعة الخطة الاستراتيجية وتصديقها.

أراد الرئيس التنفيذي إظهار تقديره لمهمة أُنجزت بطريقة حسنة، لذلك دعا فريقاً مؤلفاً من أربعة رجال وثلاثة نساء إلى العشاء في

ذلك المساء. يُعتبر هذا النوع من اللقاءات ومناسبات التواصل هذه مقتصراً على الرجال. يعود ذلك تحديداً إلى أن هذه اللقاءات قد صُمّمت لتناسب مصالح الرجال. لا ترغب النساء بالضرورة منع الرجال من المشاركة في الأنشطة المخصّصة للذكور، لكنهن يرغبن في الشعور بأهن جزءٌ من الفريق، والاستفادة، مثل ما يفعل الرجال، من فرص التطور الشخصي التي تظهر عادة خلال هذه المناسبات غير الرسمية.

التقاليد التي تدعو إلى الاستبعاد

اعتادت إحدى الشركات الصناعية النرويجية في كل شتاء، ومنذ تأسيسها في أواخر سبعينيات القرن الماضي، استئجار حجرة كبيرة في أحد المضائق البحرية القطبية الكثيرة الموجودة في البلاد، وذلك كي يتمكن كل الرجال في الإدارة العليا للشركة من الصيد هناك لفترة أسبوعٍ كاملٍ. تُعتبر هذه المناسبة أكثر مناسبات العمل الاجتماعية أهمية، والتي ينتظرها فريق المديرين التنفيذيين في كل سنة.

كان الرجال يتحدثون عن رحلة الصيد هذه قبل موعدها بشهرٍ من الزمن، وقبل كل اجتماع عملٍ يعقدونه وبعده. كانوا يتناولون طعام الغداء معاً، وأحياناً كانوا يخرجون لتناول الشراب خارج الشركة، وذلك لمقارنة ملاحظاقم عن الرحلة، والتأكد من التجهيزات التي سيجلبونها معهم. يستمر الرجال بعد مرور شهرٍ على هذه الرحلة في الاجتماع معاً، وتناول طعام الغداء، لكي يسردوا "كيفية اصطيادهم للسمكة الكبيرة"، ولإعداد خططٍ لرحلة السنة التالية.

مثّل العنصر النسائي 40 بالمئة من فريق الإدارة التنفيذية في الشركة، وذلك على مدى السنوات الخمس الماضية، لكن لم تتسلّم أي امرأة منهن دعوة لصيد الأسماك تحت الجليد، وذلك بالرغم من أنهن سيرفضن هذه الدعوة في أغلب الاحتمالات. كانت المشكلة، وبحسب عددٍ من المديرات من النساء، هي أن النساء يشعرن عادةً بالاستبعاد عن الاجتماعات، وغداءات العمل، والمناسبات الاجتماعية التي تجري على مدى أسابيع عدة. يُضاف إلى ذلك أنه عند بروز فرص التقدم في الشركة، فإن الرجال يعمدون إلى دعم بعضهم بعضاً أكثر من دعمهم لزملائهم من النساء، وعلى الأخص لأن الرجال تمكّنوا من تكوين تحالفٍ مؤلفٍ من الرجال فقط، وهو التحالف الذي يزداد متانةً واستبعاداً [للجنس الآخر] بعد أسبوعٍ واحدٍ من الصيد والاجتماع معاً.

لا يعتقد الرجال بأنهم يستبعدون النساء عن قصد. يقتصر الأمر على أن تقليد الصيد تحت الجليد بدأ قبل سنواتٍ عدة من تواجد نساء بين صفوف الإدارة التنفيذية للشركة. يُضاف إلى ذلك أن الرجال يشيرون إلى النساء الخمس الموجودات في الإدارة التنفيذية كدلالةٍ على أن الشركة لا تستبعد النساء. لكن هذا النشاط الذي يقتصر على الرجال أدى إلى تكوين انحيازٍ غير مقصود ضد زميلاتهم من النساء، وذلك بسبب تقليص فرص تقدمهن داخل المؤسسة. لكن بالنظر إلى دعوة عدد من الزبائن الهامين للاشتراك في حفلة الصيد هذه، فقد رأت النساء في هذه المناسبة استبعاداً [أو عزلاً] إضافياً لهن.

لا يوجد خطأ في توثيق علاقة الرجال مع الرجال، لكن يبدو أن رؤساء الشركة لم يخطر لهم إقامة مناسبة اجتماعية تضم جميع أفراد فريق الإدارة، وليس الرجال فقط.

يُعتبر وجود شخصٍ موجّهٍ أمراً ضرورياً للنجاح. أي تواجد التوجيه الشخصي على الدوام ما بين الرجال في المؤسسات والشركات. يتولى رجل أكبر سناً [يتمتع بأقدمية أكبر في المؤسسة] إلى وضع رجلٍ أصغر سناً تحت رعايته، ويوضح له وسائل الترقي، ويعرّفه على الأشخاص الهامين في الشركة، ثم يقوم في النهاية بالتوصية لتعيينه في مراكز هامة. لكن الواقع يدل على عدم وجود عددٍ كبير من النساء في المناصب الهامة من اللواتي يمتلكن إمكان إرشاد ذلك العدد الكبير من النساء اللواتي يتوافدن إلى الشركات، كما أن الرجال يشعرون بعدم الارتياح في توجيه النساء بشكلٍ مباشر، وذلك لأسباب عدة. يكمن أحد هذه الأسباب في رغبة الناس تقديم الرعاية إلى أولئك الذين يشعرون بالارتياح لوجودهم من حولهم، وأولئك الذين يذكرونهم بأنفسهم. يجد الرجال سهولة أكبر بالاختلاط مع رجالٍ آخرين، وعلى الأخص مع شبانٍ أصغر منهم سناً، والذين يتبعون المسار ذاته الذي تبعوه بأنفسهم. أما التعليق الأكثر شيوعاً بينهم فهو، "إنه يذكّرني بالطريقة التي تصرفتُ فيها عندما كنت في الثلاثينيات من عمري".

يوجد سبب آخر يجعل الرجال أقل ارتياحاً لتوجيه النساء، وهو الخوف من التحرّش الجنسي، والخوف من عدم التلاؤم الجنسي، أو الخوف من إساءة فهم الآخرين لهم. لا يحدث هذا النوع من الدعم في المستويات التنفيذية من الإدارة بصورة طبيعية، وبالكثرة ذاتها عند النساء اللواتي تتطلعن للتقدم في حياتهن المهنية. تُترك النساء، نتيجة

لذلك، وحدهن في مسارات السياسة المتعرجة للشركة التي يعملن فيها.

لا يعني هذا، وبالرغم من كل ما سبق أن المواقف لا تتغيّر. يوجد عددٌ كبير من الرجال الذين يتمتعون بتجردٍ عالٍ، والذين يشعرون بارتياحٍ كافٍ في مراكزهم بحيث يقومون بتوجيه الجنس الآخر، وعلى الأخص في الشركات والمهن التي تُعتبر ذكورية بمعظمها. تحدّث أحد الرجال المتمكّنين عن المرأة التي يقوم بتوجيهها، "تذكرني جرأتها بجرأتي عندما كنتُ في الثلاثينيات من عمري!".

"لم تكن هناك سيدات أكثر أقدمية"

بدأت مولي مسيرتها المهنية فور تخرجها من الجامعة. كانت أول وظيفةٍ تسلمتها في شركة استشارات للهندسة الكهربائية، وهي شركة تتألف غالبية موظفيها الاستشاريين من الذكور الذين يعملون في مهنة يغلب عليها الطابع الذكوري.

قالت مولي: "لم تكن هناك سيدات أكثر أقدميةً، لذلك فعلتُ ما قمت به عندما كنتُ في الجامعة التي كان جميع أساتذة كلية الهندسة فيها من الرجال: أوردتُ أسماء الرجال ليكونوا المسؤولين عن توجيهي. أضافت مولي: "أتذكر الآن أن أعظم المرشدين عندي كانوا الرجال الذين عملتُ معهم. لم ينظروا إليّ على أنني امرأة تحاول أن تبرهن عن شيءٍ للرجال، لكنني كنت بالنسبة إليهم الشخص الذي يحاول تكوين نفسه، والشخص الذي أحب مهنته، والشخص الذي كان على استعداد للعمل بجد والتفوق في عمله".

نجاحٌ أكبر في العمل الخاص

أدى تدفق النساء على مراكز التعليم في سنوات السبعينيات من القرن الماضي إلى إشباعٍ تام في كل حقلٍ من حقول الدراسة، بما فيها القانون [المحاماة]. تضاعف عدد النساء اللواتي تسلمن شهادات في القانون [المحاماة] أربع مرات في سنوات الثمانينيات من القرن الماضي مقارنةً مع أعدادهن قبل عقودٍ قليلة. لكن بالنظر إلى واقع أن النساء تسلّمن نصفاً شهادات الاختصاص في القانون تقريباً، من بين التي مُنحت في الولايات المتحدة الأميركية على مدى السنوات الثلاثين الماضية، إلا أننا نلاحظ أن التزايد التصاعدي في نسبة النساء في مكاتب المحاماة كان قليلاً، سواء على مستوى المكاتب الزميلة، أو الشريكة.

الجدول 1.4

السنة	*نسبة شهادات الحقوق الممنوحة للنساء*	*نسبة المحامين من النساء*	*نسبة النساء في مكاتب المحاماة الشريكة*
2010	%47	%31	%19
2000	%49	%27	%16
1990	%43	%20	%12
1980	%33	%14	غير متوافرة

يمتنع عدد كبير من النساء اللواتي يحملن شهادة المحاماة عن ممارسة المحاماة، أو البقاء في هذه المهنة لوقتٍ طويل، وذلك بالرغم من أن نسبتهن هذه آخذة بالتحسّن مع مرور السنين. أما إذا

انضممن إلى مكتب محاماة، فإنهن يتركن المكتب بعد مرور سنةٍ أو اثنتين كي يؤسّسن المكتب الخاص بهن. أوردت إحدى الدراسات التي تتبعت الحياة المهنية لمتخرجي الحقوق في جامعات كولومبيا، وهارفرد، وبيركلي، وميشغان، ويال، بأن النساء يعتقدن، وحتى أكثر من الرجال الذين شملهم الاستطلاع، بأن النساء المحاميات واجهن عقبات كبيرة في مسيرتهن المهنية بسبب فقدان التوجيه [الإرشاد] والاستبعاد عن شبكات التواصل غير الرسمية في مكاتب المحاماة التي يعملن فيها[2].

- 53 بالمئة من النساء المحاميات تحدثن عن افتقاد فرص التوجيه [الإرشاد] للنساء، بينما تحدّث ما نسبته 21 بالمئة فقط من الرجال عن هذا الوضع.
- 52 بالمئة من النساء المحاميات شعرن بالاستبعاد عن المناسبات غير الرسمية، بينما أعرب 23 بالمئة فقط من الرجال عن اعترافهم بوجود استبعادٍ للنساء.

تستمر سياسات الاستبعاد من جانب الرجال في إعاقة فرص تقدّم النساء في مكاتب المحاماة، لكن من الملاحظ كذلك أن المفاهيم الخاطئة لدى الرجال، والقائلة إن المحاميات من النساء لا يمتلكن ما يكفي من الحزم لاجتذاب الزبائن، كما يفتقدن للإقدام الكافي في قاعات المحاكم، كما أنهن لا يبذلن ما يكفي من الجهد في مهنتهن.

لكن المدهش هنا هو أن الاستطلاعات التي تقوم بقياس عمق علاقات الزبائن مع المحامين ونوعيتها، وكذلك استطلاعات هيئات المحلفين التي تقارن كفاءة ومصداقية المحامين من الرجال والنساء، تميل إلى أن تثبت العكس.

- إن الميل الطبيعي عند النساء المحاميات للإصغاء إلى موكّليهن يتوافق مع مفهوم الموكّلين بأن النساء المحاميات ينتبهن أكثر للزبائن ويستخرجن معلوماتٍ أكثر أهمية عن الدعاوى القضائية مما يفعله المحامون من الرجال[3].
- تكوّن المحاميات ثقةً أكبر عن طريق تقديم الدعم المعنوي، وإظهار اهتمامٍ أوسع تجاه احتياجات موكليهن، وذلك بدلاً من التركيز بشكلٍ ضيّق على الدعوى القضائية ذاتها، أي مثل ما يفعل المحامون من الرجال. أما النتيجة فهي أن المحاميات من النساء يتمكنّ من تسلّم قضايا عدد أكبر من الزبائن، كما يتمكنّ من إعادة استلام قضايا هي أكثر ممّا يتسلّمه زملاؤهن من المحامين الذكور[4].
- بالرغم من أن الدراسات أظهرت بأن المحلفين يربطون ما بين روح الإقدام مع الكفاءة، ويرون أن المحامين من الرجال أكثر إقداماً من المحامين من النساء، إلا أن المحامية الأنثى التي تبرهن عن كفاءتها عن طريق تمكّنها من الحقائق، والحقوق، ومن التكنولوجيا عند الضرورة، هي الأكثر احتمالاً أن تنال لنفسها وموكّلها مصداقية عند هيئة المحلفين هي أكبر من المحامين الرجال الذين يتساوون معهن في الكفاءة[5].

لكن حظوظ النساء للتقدم في مكاتب المحاماة، وفي مراكز محامِي الشركات، قد تقلصت بشكلٍ ملحوظ، وذلك بسبب استبعادهن عن اللقاءات غير الرسمية، وعن فرص التوجيه عبر سنواتٍ عديدة، لكن ذلك لم يمنعهن من النجاح في مكاتب المحاماة الخاصة بهن. تمثّل النساء في هذه الأيام ثلث مجموع المحامين في الولايات المتحدة، كما أن نسبة

النساء العاملات في مكاتب المحاماة الخاصة والمستقلة آخـذة بالتزايـد بوتيرة أسرع من نسبة النساء اللواتي يعملن في الشركات. لا يعني ذلك أن النساء المحاميات يتركن أعمالهن في مكاتب المحاماة، لكنهن يحـرزن نجاحاً أكبر كمحاميات مستقلات، أو شريكات في مكاتـب محامـاة أصغر من مكاتب المحاماة الأكبر التي كنّ يعملن فيها، أو مستشـارات قانونيات في إحدى شركات Fortune 500.

"لم تكن نيّتي أبداً أن أستبعدك"

اعتادت النساء على الإشارة إلى سلوك "نـادي الرجـال" في الاجتماعات، وفي المناسبات الاجتماعية على التأكيد على نية الرجال في استبعادهن. لكن الرجل الذي يسمع تلك التعليقات سيذكر كل الأوقات التي تعاون فيها مع النساء، وسوف يقول، "كلا، إن ذلـك ليس صحيحاً. أردتُ فعلاً أن أتعاون معك". كان من الطبيعـي أن يعمد إلى تجاهل ذلك الزعم، لأنه لم يقصد استبعاد النساء.

يريد الرجال، وبشكلٍ عام، إيجاد طرقٍ للعمل مع النساء، كما يصرّون في ورش العمل التي نقيمها على أن أيِ عملية استبعاد للنساء ليست شخصية. يتصرف الرجال بطرقٍ تُعتبر طبيعية بالنسبة إلـيهم، ومفهومة بالنسبة إلى الرجال الآخرين، ولذلك يفترضون أن النسـاء يردن أن يُعاملن بالطريقة ذاتها.

نورد هنا أمثلةً قليلة عن تصرفات الرجال التي عادةً ما تكـون غير واعية [غير متعمدة]، وهي سلوكيات تبدو مقبولة تماماً بالنسـبة إليهم وإلى الرجال الآخرين، لكن هذه التصرفات تقلّل كـثيراً مـن قيمة النساء.

"سيتكلم عندما يمتلك شيئاً يقوله"

عندما يتواجد رجل ما في اجتماع، لكنه يمتنع عن التحــــدث، فإن الرجال الآخرين سوف يتجاهلونــــه بكــــل احتــــرام. يفتــــرض الحاضرون أن الرجل الجالس بهدوء لا يمتلك أي شــــيء ذي قيمــــة ليقوله، وعلى الأقل في ذلك الوقت. إنهم يفترضون بأنه عندما يريــــد المشاركة بالحديث فإنه سوف يتكلم من تلقاء نفسه. يعني ذلــــك أن الرجل لا يحبذ تسليط الضوء على رجلٍ آخر.

تميل النساء إلى النظر إلى المشاركة في فريق العمل بطريقة مختلفةٍ تماماً. تعمد النساء إلى تشجيع الحاضرين على المشاركة سواء مــــا إذا تكلم المشاركون الآخرون في الفريق أم لا. تعتقد النساء بأنــــه مــــن الصواب والعدل أن يشارك الجميع، وبالطريقة ذاتها التي يردن فيها أن يقوم الآخرون بإشراكهن. تتوقع المرأة، لهذا السبب، أن يُظهر الرجل الاحترام ذاته للآخرين كما تفعل هي، أما إذا لم يبــــذل أي جهــــد لجعلها تشارك في المحادثة فإن هذا يدفعها إلى الشعور بأنها مهملة.

"إننا نبني على أفكار بعضنا بعضاً"

اعتاد الرجال خلال الاجتماعات التي يعقدونها علــــى مقاطعــــة بعضهم بعضاً، والتنافس في عرض أفكارهم في أسرع وقتٍ ممكــــن. يتعاون الرجال كذلك على المنافسة في اعتبار العمل الجماعي على أنه رياضة الفِرَق. يقوم أحد الرجال بأخذ فكرة رجلٍ آخر، ويتبنّاهــــا ثم يبني عليها بطريقة ما، لكنه لا يشعر بالحاجة إلى إرجاع الفضل فيها إلى صاحبها أثناء الحديث. يستمر الرجال في أثنــــاء هــــذه المحادثــــة المفتوحة في محاولة التفوق على بعضهم بعضــــاً، ويقومــــون بتبــــادل

الأفكار المطروحة، ثم يهنئون بعضهم بعضاً على "القيام بهذه المهمة بطريقة جيدة" في نهاية الجلسة.

أما النساء فإنهن عادة ما يُظهرن الميل نحو المشاركة، لكنهن لا يظهرن ميلاً لممارسة العمل الجماعي بطريقة تنافسية. يُضاف إلى ذلك أن المرأة عادة ما تثني على مساهمة عضوٍ آخر في فريقها خلال عملية تبادل الأفكار. أما عندما لا تلقى التقدير لفكرتها، أو عندما يأخذ رجلٌ آخر فكرتها ليعيد صياغتها ويجعلها فكرته، فسوف تشعر المرأة بالتجاهل، أو عدم الترحيب بها، فإنها سوف تشعر بالتجاهل وعدم التقدير.

"كنتُ أمزح فقط"

يعتبر المزاح أحد الطرق التي يقوم بها الرجال بقصد اختبار الصداقات مع الرجال الآخرين، وهو الأمر الذي يسمح للرجال بأن يكونوا انتقاديين بطريقة مرحة. لكن ما إن يقرر أحد الرجال بأن شخصاً معيّناً هو صديقه، وبغضّ النظر عمّا يقوله ذلك الصديق أو يفعله - في حدود المعقول - فإنه سوف يبقى صديقاً. لكن هذا النوع من السلوك يخفي أشياءً وراءه:

- المزاح هو أحد الطرق التي يستجيب بها الرجل في حال اقتراف خطأ ما، كما أنه يلجأ إلى إبعاد الخطأ عن نفسه عن طريق قول شيء مماثل، "لم تكن تلك غلطتي أنا!" أما النساء في المقابل فهم أكثر ميلاً لاستيعاب الخطأ، وذلك مع تعليق يجعل ذلك الخطأ شخصياً مثل، "لم أكن أعرف بماذا كنتُ أفكّر".

- يمازح الرجال رجالاً آخرين بوصف ذلك طريقة للتقرّب من الشخص الآخر مثل، "كان ذلك عملاً أخرق!" أما النساء فهنّ، من الجهة الأخرى، يمتلكن ميلاً للتواضع قليلاً بهدف التخلص من التوتر الحاصل والتقرّب من الشخص الآخر. "أوه، إنني أتأخر دائماً".
- يُطلق الرجال النكات على الرجال الآخرين بوصف ذلك طريقة غير تهديدية لتقديم النقد، واختبار صداقة شخص آخر. أما إذا شعر المتلقي بالإهانة من جراء هذا المزاح، فإن ذلك قد يعني بأنه ليس صديقاً مقرباً من الشخص الآخر، أو موضع ثقته. يحاول الرجل بعد ذلك إلغاء النكتة، أو تجريدها من معناها، وذلك بواسطة تلك العبارة المعهودة، "كنت أمزح فقط".

يحاول الرجال التقرّب من النساء، ولذلك يلجأون إلى المزاح ومداعبة زميلاتهم بالطريقة التي يتحدثون فيها مع الرجال الآخرين. لكن ذلك النوع من المزاح لا تستسيغه النساء جيداً، كما يُحتمل أن يعطي تأثيراً معاكساً. يُحتمل أن تفسّر المرأة مزاح الرجل على أنه محاولة للاستخفاف بها أو إهانتها. لكن الرجال إما أنهم لا يفهمون هذا، أو أنهم ينسون أنفسهم في بعض الأحيان، كما أن ما يُحتمل أن يكون محاولةً صادقةً للتقرب والمشاركة، قد يُساء تفسيره في أحيان كثيرة على أنه وقاحة ومحبط.

الرجال لا يلاحظون سلوكهم

إن الرجل الجالس وراء حاسوبه، والذي يعتقد أن بإمكانه سماع ما تقوله المرأة التي دخلت مكتبه للتو، لا يمكنه ذلك في حقيقة الأمر. يجد هذا الرجل صعوبة في فصل ذاته عن المعلومات المعروضة أمامه على الشاشة. لكن حتى ولو كان الرجل يقوم بالإصغاء فإنه يفعل ذلك بجزء من انتباهه، بينما يأخذ في تحديد ما إذا كان ما تقوله المرأة هو أكثر أهمية من الأمر الذي يعمل عليه.

الجانب العلمي من المسألة

يتمكّن الرجال والنساء من التوصّل إلى استنتاجاتٍ مشابهة، واتخاذ قراراتٍ متشابهة، لكن العملية المستخدمة لحل المشاكل يُمكن أن تكون مختلفة تماماً، وفي بعض الحالات يُمكن أن يؤدي ذلك إلى نتائج مختلفة. يقوم الرجال والنساء عادةً بتقييم المعلومات، ومعالجتها بطريقةٍ مختلفة تماماً.

يميل الرجال إلى التركيز على مشكلة واحدة في كل مرة، أو على عددٍ محدودٍ من المشاكل في الوقت الواحد، وذلك لأنهم يعالجون المهمات في الجهة اليسرى من الدماغ، وهي جهة المنطق/والعقلانية. يواجه الرجال المسائل المتعلقة بالعمل عن طريق فهم المسألة والقدرة على التركيز، ومن دون مقاطعة، على ما يتعيّن عمله. لكن طالما لا يشعر الرجل بالعجز عن إتمام المهمة، فإنه سوف ينهمك في حل المشكلة، ويعثر على حل، وهكذا يخفف بالنتيجة مستوى التوتر عنده.

أما إذا عجز الرجل عن حلّ المشكلة فهو عادةً ما يحوّل تركيزه إلى الجهة اليمنى من دماغه، وهو الأمر الذي يجعل الجهة اليمنى تتلقى كمية أقل من الدم، وهكذا ينسى، مؤقتاً، المشكلة التي تؤرقه.

يلخّص هذا، عموماً، وسائل الاستجابة للتوتر عند الرجل، ويُظهرها على أنها إما المواجهة أو الانسحاب: إنه إما يقوم بحل المشاكل (المواجهة) لتخفيف مستويات التوتر، أو أنه ينسى المشاكل (الفرار) إذا كان عاجزاً عن إيجاد الحلول، وهو الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تخفيض مستويات التوتر عنده[6].

يبرز الاستبعاد عند هذه النقطة. لا يلاحظ الرجال، عادة، بأنهم يستبعدون الآخرين من حولهم، سواءً أكانوا يركزون على المشكلة وحلّها، أو إذا ما كانوا يتناسونها. يتحوّل الرجال في هذه الحالة، وبصورة فطرية، إلى الشرود والتركيز على الذات، كما يضعون مشاعرهم جانباً ولا يهتمون بعلاقاتهم، هذا في الوقت الذي ينكبّون فيه إما على حل مشاكلهم، أو عدم الاكتراث بها[7].

نلاحظ أنه بينما يميل الرجل إلى استخدام نصفي دماغه بطريقة متتابعة، تميل النساء إلى تشغيل النصف الأيمن من الدماغ والنصف الأيسر منه في وقتٍ واحد. تُعتبر corpus callosum كتلة الألياف العصبية التي تعمل على الاتصال بين نصفَي الدماغ، وهي أكبر بنسبة 25% في أدمغة النساء عما هي عند الرجال، كما أنها تحتوي على مادة بيضاء هي أكثر بنسبة تسع مرات عما هي عند الرجال. تساعد هذه الألياف العصبية النساء على نقل المعلومات [المعطيات] بين نصفَي المخ الأيمن والأيسر بطريقة فعالة أكثر مما هو الحال عند الرجال. تميل النساء، نتيجة لذلك، إلى أخذ منظورٍ أوسع وأكثر شمولية للوضع، أي إن بمقدورهن رؤية عناصر مشكلةٍ، أو مهمة ما، بطريقة مترابطة ومتداخلة.

تُظهر النساء اهتماماً بكيفية حلّ المشاكل هو أكبر من حلّ المشكلة ذاتها. تعتبر معظم النساء أن المشاركة في حلّ المشكلة ومناقشتها، بمثابة فرصة لتقوية العلاقات، وهو الأمر الذي يؤدي إلى التخلص من التوتر. يُمكن أن يؤدي حلّ مشكلةٍ ما إلى التأثير على ما إذا كانت المرأة تشعر بأنها أقرب إلى الآخرين وأقل توحداً، أو ما إذا كانت تشعر بأنها بعيدة عن الآخرين، وأقل اتصالاً معهم.

لكن بينما تكون استجابة الرجل للإجهاد [الضغوط] إما المواجهة أو الفرار، نرى بأن استجابة المرأة للإجهاد هي في الاهتمام والتودد - أي في قدرٍ أكبر من الاعتماد على وسائل الدعم الخاصة بهنّ في أوقات التعرض للضغوط، أي الاهتمام بالمشكلة الحاضرة، والتودد من خلال الاتصال والمشاركة. يسمح الحديث عن المشاكل للنساء بإطلاق مادة السيروتونين الكيميائية في الدماغ، وهي المادة التي تساعد على تقليص مستويات الإجهاد. لكن استبعادهن عن الحوار يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر عند المرأة[8].

لا تُعتبر نماذج السلوك البيولوجية العائدة للرجال والنساء مقيّدةً وراثياً كما أنها ليست مطلقةً بالضرورة. إنها توجيهية بطبيعتها، كما أنها تشرح، بشكلٍ عام، كيفية استجابة أفراد كل جنسٍ، نموذجياً، للعالم من حوله أو حولها. إن فهم الرجال والنساء للنزعات الفطرية يُمكن أن يساعد الجنسين على إدراك، وتقبّل، أفراد الجنسين لبعضهما بعضاً وعلى الاستجابة بالطريقة المناسبة، وذلك سواء في مكان العمل وضمن الحياة الشخصية.

لكن إذا غيّرنا الموقف فإن التأثير سوف يكون مختلفاً تماماً. فالرجل الذي يدخل مكتب رجلٍ آخر سيتوقع أن الرجل الجالس أمام حاسوبه يقوم بتحليل ما هو أهم، كما أنه سيميل إلى عدم أخذ المسألة بطريقة شخصية. أما من الجهة الأخرى فإذا كان الرجل الجالس وراء طاولته يحاول تقرير ما إذا كان ما يفعله هو أكثر أهمية مما تتحدث عنه المرأة، فإنها في غالب الاحتمالات ستأخذ المسألة بشكلٍ شخصي. تبدأ المرأة في هذه الحالة في الاعتقاد بأنها غير هامة بالنسبة إلى هذا الشخص الذي تصرّف بطريقة غير مهذبة، بحيث لم يرفع نظره عن شاشة الحاسوب بما يكفي كي يرحّب بها.

إن هذه السلوكيات النمطية الصغيرة من جانب الرجال هي من تلك الأنواع التي تميل إلى تقليص ثقة المرأة بنفسها، وشعورها بقبول

الآخرين لها، لكن هذه السلوكيات تبقى غير ملحوظة من جانب الرجال.

طُرق العمل الجماعي المختلفة

يقوم الرجال والنساء، عادةً، بتعريف العمل الجماعي وطرقه بشكلٍ مختلف. تمتلك النساء عموماً حاجةً أكبر بكثير لأن يصبحن جزءاً من الفريق، كما يعتبرن العمل الجماعي فرصةً للتعاون والتواصل مع الآخرين، وفرصة لتكوين علاقاتٍ جديدة، أو تعزيز العلاقات القائمة.

تستمد النساء الرضا والدعم الشخصيين عن طريق طرح الأسئلة عن القضايا المطروحة وتلقي الأسئلة عنها، وكذلك نتيجة إبلاغ الآخرين عن اكتشافاتهن وقراراتهن. تكتسب النساء نتيجة لذلك مشاعر التقبّل والمشاركة، وهي المشاعر التي لا يهتم لها الرجال في العادة.

يميل الرجال إلى العمل بشكلٍ مستقل إلى حين إنجاز المهمة، أو حلّ القضية العالقة. ينظر الرجال، عموماً، إلى العمل الجماعي بوصفه تدريباً سريعاً ومبرمجاً لتأكيد مسار العمل أو تعديله، وذلك قبل التفرّق والعودة إلى حل المشكلة بشكلٍ مستقل، وإلى أخذ القرارات بشكلٍ فردي.

لا يعتبر الرجال، بشكلٍ عام، مسألة إشراك النساء في العمل [أو في المناقشة] مسألةً ذات أولويةً قصوى. لكن يُحتمل أن تسيء المرأة تفسير سلوك الرجل أثناء اجتماعات فريق العمل، وتعتبرها متحفظة

وتعني عدم الاكتراث، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تضخيم مشاعر الاستبعاد عند المرأة. يعمد الرجل، في المقابل إلى إساءة فهم حاجة المرأة إلى التعاون، والمشاركة، والتساؤل، ويفسّرها على أنها علامة على التردد وعدم الأمان. يُحتمل كذلك أن يسيء الرجل تفسير أسئلة المرأة على أنها دليل على الشك، أو عدم الثقة في نواياه.

طرحنا أسئلة على النساء والرجال، خلال ورش العمل التي أقمناها، عما يعنيه العمل الجماعي [عمل الفريق] بالنسبة إليهم. حصلنا على مفهومَين متقاطعين حول هدف الفريق [العمل الجماعي]:

ماذا يعني العمل الجماعي للنساء:

- "المشاركة بالأفكار مع الآخرين والبناء على أفكار الآخرين".
- "تكوين علاقات عمل قوية والمحافظة عليها".
- "إعطاء كل شخصٍ فرصة للتعبير عن أفكاره".
- "التوصّل إلى قراراتٍ أفضل".

ماذا يعني العمل الجماعي بالنسبة إلى الرجال:

- "تحديد العمل وأولوياته".
- "التأكد من عدم ازدواجية الجهود في العمل الواحد".
- "التأكد من أن كل شخص يعمل بأقصى قدرٍ من الفعالية والكفاءة".
- "تعديل الجهود التي أبذلها في العمل، والسماح لي بالعودة إلى العمل".

يميل الرجال أثناء اجتماعات فِرق العمل [العمل الجماعي] إلى معالجة القضايا المطروحة بسرعة، وتكوين الآراء الفورية. يريد

الرجال الاجتماع، ثم الانصراف، بحيث يتمكنون من العودة إلى أعمالهم المعتادة. أما النساء فهنّ، في المقابل، يعتبرن اجتماعات العمل الجماعي جزءاً لا يتجزأ من العمل. تميل النساء كذلك إلى أخذ وقتٍ أكبر، واستعراض كل النتائج المحتملة قبل تكوين رأي، والتعبير عن أفكارهن. لكن ما إن تكوّن المرأة رأياً حتى تصبح أكثر صلابةً في موقفها، وتعتبره صحيحاً وثابتاً، وذلك بسبب الوقت ومراعاة الآخرين.

هذا هو السبب الذي يدفع النساء إلى الافتراض بأن المواقف السريعة التي يطلقها الرجل هي مواقف ثابتة، وغير قابلة للتغيير. لكن بالنظر إلى أن آراء الرجال تتكوّن بسرعة من دون الاستعانة بمعطياتٍ كثيرة، فإن النساء يفسّرن هذا السلوك على أنه استبعادي. تميل المرأة إلى الافتراض بأن الرجل لا يكترث برأيها، وذلك لأنه كوّنه سلفاً.

أما الواقع فهو أبعد ما يكون عن الحقيقة. يحتاج الرجل إلى معلوماتٍ أكثر لتغيير رأيه. يُحتمل أن الرجل يركّز بشكلٍ فردي على النتائج، لكنّه سيكون منفتحاً على الأفكار التي يُمكنها تحسين فعاليته، أو كفاءته، في تحقيق أهدافه. لا يدرك الرجال أن النساء يتطلعن إلى تحسين الموقف، كما أنهن يعبرن عن دعمهن عن طريق طرح الأسئلة عن أفكار الرجال وأفعالهم.

الجانب الشخصي من الحياة:
"إحضار العمل إلى المنزل"

نادت سيلفا بينما كانت تسير في البهو: "وصلتُ الآن، أيوجد أحد في المنــــزل؟".

ردّ ابنها وابنتها بصوتٍ واحد: "أنا هنا في الأعلى يا أمي، وأُنهي فروضي المدرسية".

وضعت سيلفا حقيبة يدها على الأرض، وبـــدأت في تنـــاول العشاء على الفور. نادت الوالدة بأعلى صوتها: "سنأكل في غضـــون ساعةٍ من الزمن". كان بإمكانها سماع سيارة توم أثنـــاء تقـــدّمها في الممر، وتساءلت عن كيفية تمضيته ليومه، وما إذا كـــان ســـعيداً في وظيفته الجديدة التي حصل عليها. أدى الإجهاد [أو الضغط] النـــاتج عن قبوله بمركزٍ متواضع عند انضـــمامه إلى شـــركةٍ جديـــدة، إلى إضعاف ثقته بنفسه وبقدرته على إعالة أسرته. أدى هـــذا الوضـــع كذلك إلى تعكير صفو علاقته مع سيلفا.

نادى توم عند وصوله إلى مدخل المنـــزل: "ها قد عـــدتُ إلى المنـــزل". سأل توم بعد ذلك سيلفا عندما طبع على خـــدّها قبلـــةً سريعة: "كيف كان يومك؟" تقدّم بعد ذلك إلى غرفة المعيشة معتزماً البحث عن محطةٍ إخبارية. حدّق بشرودٍ بشاشة التلفاز مـــن دون أن يركّز على الصور التي يراها على الشاشة، لكن لفت انتباهه بعد قليل أمرٌ ما، وما لبث أن استرخى على الأريكة.

بدأت سيلفا بتعداد ما يخطر على بالها: "قابلتُ والدي اليوم. أتمنى لو يأتي ليعيش معنا يا توم. نريد كذلك أن نحصل على تذاكر حفلـــة

مارك التي تُقام في الأسبوع التالي. أما زلتَ راغباً بالذهاب؟ آه، قبل أن أنسى، يريد إخوانك المجيء في عطلة نهاية هذا الأسبوع كي يلعبوا الورق. هل ما زلتَ راغباً في ذلك؟ أوه، ستخضع سوزي لامتحان في مادة الكيمياء غداً. أيمكنك أن تساعدها قليلاً بعد العشاء؟".

فكّر توم بهدوء بينه وبين نفسه، "كل ما أريده الآن هو دقائق قليلة لاستعادة طاقتي. سأساعد سوزي بمادة الكيمياء بعد العشاء". عاد ليحدّق في شاشة التلفاز، وما لبث أن نادى بأعلى صوته في اتجاه المطبخ: "ماذا؟ دعينا نفكر بهذه الأمور في وقتٍ لاحق".

تزايد شعور سيلفا بالتجاهل مع كل سؤال طرحته من دون أن يلقى أي جواب. تساءلت أخيراً: "لماذا لا يجلس هنا في المطبخ، ويتحدث معي لبعض الوقت؟ هذا هو كل ما أريد".

يُظهر ما حدث بين سيلفا وتوم نقاط الاحتكاك الشائعة بين عددٍ كبيرٍ من الأزواج في هذه الأيام. واجه الرجال والنساء، وعلى الدوام، تحديات في علاقاتهم، لكن مع ضغوط الحياة المتزايدة، وضغوط العمل التي تتصاعد دائماً بوتيرة لا يمكن توقّعها، أصبحت التحديات التي تواجه الأزواج أكثر وضوحاً بشكلٍ متزايد.

تكمن إحدى الفروقات الأساسية ما بين الرجال والنساء في كيفية مواجهة كل جنسٍ للضغوط التي يتعرّض لها. يميل الرجال لأن يكونوا أكثر تركيزاً وانعزالاً عندما تندفع النساء في التعبير عن المشاعر، وتتغلب عليهن العاطفة. أما الطرق الطبيعية التي يلجأ إليها الرجال في هذه الأوقات لتقليص مدى الضغوط، فهي تختلف عن الطرق التي تلجأ إليها النساء. يحتاج الرجل إلى فترة من الانقطاع عن الآخرين ونسيان مشاكله، بينما تحتاج المرأة إلى التواصل والحديث عن مشاكلها.

لا تتفهم المرأة، عموماً، كيفية مواجهة الرجال للضغوط التي يتعرضون لها، ولهذا تتوقع من الرجل أن يصارحها الحديث والتحدث عن مشاكله، أي مثل ما تفعل النساء. لكن عندما ينسحب الرجل، بدلاً من المشاركة بالحديث فإن المرأة تشعر بالانزعاج والاستياء، كما أن الشعور بالتجاهل والاستبعاد يظهر في هذه الحالة.

لا يدرك الرجال بشكلٍ عام مدى انعزالهم عن الآخرين عندما ينكمشون على أنفسهم. ينطلق الرجل بالجدال حول تعرّضه لسوء الفهم، وذلك من دون أن يدرك مشروعية ردة فعلها على انكماشه، وهكذا يأخذ موقفاً دفاعياً، وهو الأمر الذي يسبب احتكاكاً أكبر، ويباعد المسافة بين الطرفين.

لكن الرجل الذي يتفهّم طبيعة الجنسين سوف يدرك أن شريكته تحتاج إلى التواصل والمشاركة كي تقلص حجم الضغوط التي تتعرّض لها. يعمد هذا الرجل إلى إبلاغ زوجته بأن كل ما يحتاجه هو 30 دقيقة من الراحة، بحيث يتمكن بعد ذلك من مشاركتها الحديث. يدرك الرجل الذي يتفهّم طبيعة الجنسين بأنه إذا أخبرها كل ذلك، فإن الشعور بالإهمال سوف يفارقها. يصدق الأمر ذاته على المرأة التي تتفهم طبيعة الجنسين، وهي التي سوف تتفهم أن زوجها يريد مساعدتها لكن ينبغي عليه مساعدة نفسه أولاً على حلّ مشاكله.

يعني كل ذلك أنه عندما نفتقد فهم طبيعة الجنسين فإننا نفتقد الثقة بأنفسنا، ولذلك نخفي الغضب، والاستياء وعدم ثقتنا بالآخرين. إن التحدي الذي يواجه الأزواج في هذه الأيام هو أن يصبحوا أكثر وعياً باحتياجات وتوقعات بعضهم بعضاً، وإدراك بأنهم ليسوا متشابهين بل مختلفين، وكشف ما يتمم هذه الفروقات المحجوبة عن الأعين، وتقديرها.

هل ينبغي على الرجل أن يكون حذِراً مع النساء؟

تقول النساء: "كلا، الأمر أسهل من ذلك".

يقول الرجال: "أجل، هناك تكمن تحدياتنا".

تصف عبارة "السير على البيض" الطريقة التي يتبعها المرء عند مقاربته موضوعاً حساساً، أو من دون تأكده من النتيجة، ومحاولته في الوقت ذاته عدم إيذاء مشاعر الشخص الآخر أو إهانته. يستند هذا التعبير على فكرة أن قشور البيض تنكسر بسهولة وتتطلب معاملةً دقيقة، وهو ما يشبه تماماً النهج المطلوب لمعالجة نزاعٍ ما، أي العناية الاستثنائية وضبط النفس.

يواجه الرجال وضعاً دقيقاً مع النساء في أماكن العمل، وهو الأمر الذي يولد شعوراً قلِقاً ومتردداً، والذي يُمكن أن يظهر على السطح بكل سهولة، في أي وقتٍ يتفاعل فيه الرجال مع النساء. نورد في ما يلي أمثلة عن الأوضاع التي يقول عنها الرجال بأنهم يشعرون فيها بأكبر قدرٍ من عدم الارتياح، ويحرصون على بذل عناية إضافية بهدف عدم إغضاب الشخص الآخر، أو التسبب برد فعلٍ متسرع من جانبه.

- إثارة مواضيع محددة يُحتمل أن تستجلب أسئلة كثيرة وتؤخر اتخاذ القرارات.
- التعبير عن التعليقات خلال مراجعة الأداء.
- اللغة التي تعبّر عن الاستهتار، بما فيها التلميحات الجنسية، والنكات البذيئة، والإهانات.
- فتح الأبواب، والانتظار أمام المصعد، وشراء طعام الغداء، أو عرض حمل الحقائب الثقيلة.

حقائق حول الجنسين[1]

- 79 بالمئة من الرجال يشعرون بأن عليهم اتخاذ جانب الحذر، والتصرف بشكل غير مباشر عند إعطاء النساء تعليقاتٍ انتقادية ومباشرة.
- تقول ما نسبته 82 بالمئة من النساء بأنهن يردن تلقّي تعليقاتٍ مباشرة من الرجال.

لا تعتقد النساء بأنه يتعيّن على الرجال التصرّف معهن بحذرٍ شديد. يعني ذلك أن النساء لا يرغبن أن يشعر الرجال بهذه الطريقة، كما يعبّرن عن دهشتهن لأن ذلك يحدث إلى هذه الدرجة. لكن الرجال في ورش العمل، والحلقات الدراسية التي نعقدها، يدّعون بأن لهم سجلاً في "قول أشياء ليست في مكانها"، وهي أمور غير ملائمة، والتي يعترف عدد من الرجال بأنها تعود إلى أيام مراهقتهم. يعترف هؤلاء كذلك بأن إحساسهم بالحذر عادةً ما يكون رد فعلٍ على مواقف وتجارب سابقة، وحتى لو كانت عبارة عن موقفٍ منعزل، أي عندما قالوا أو فعلوا شيئاً دفع بامرأةٍ ما إلى الاستجابة بطريقةٍ سلبية.

"هل يُفترض بي أن أساعد أم لا؟"

يدخل رجلٌ إلى متن طائرة ويضع حقيبته في مكانها، ثم يجلس في المقعد القريب من الممر. إنه مسافرٌ دائم وهو يحرص على أن يكون من أوائل الصاعدين إلى الطائرة. يجلس المسافر في مقعده ويبدأ في قراءة مقالة، لكنه يتطلع بين الوقت والآخر ليراقب الركاب الذين يدخلون إلى الطائرة ويضعون أمتعتهم في أمكنتها قبل الجلوس في مقاعدهم.

سارت إحدى النساء في الممر، وتوقفت على بُعدِ صفّين من المقاعد من المسافر. تطلعت المرأة على أمتعتها الثقيلة وفكّرت في نفسها، "أكره هذا". وضعت المسافرة حقيبة يدها على المقعد وبدأت في رفع الحقيبة.

بدأ المسافر على الفور في تقييم الوضع بعد أن ركّز جزءاً من انتباهه على المقالة التي يقرأها، بينما استمر في مراقبتها. فكّر الرجل: "هل يجدر بي أن أساعدها أم لا؟ رفضت آخر امرأة المساعدة التي عرضتها عليها وقالت، "كلا، يمكنني أن أفعل ذلك بنفسي!" إنني أتذكر عندها شعوري بأنني أحمق. يُحتمل بأنني أحرجتها".

جمُد المسافر في مقعده واحتار في ما يفعله، لكنه تابع تركيزه على المقالة وتابع القراءة. شعر بالانزعاج من موقفه، لأنه لم يعبّر عن طيبته ولم يعرض عليها مساعدته، وهو الذي نشأ على أن يكون لطيفاً مع النساء.

رفعت المسافرة حقيبتها بصعوبة ثم دفعتها إلى المكان المخصص لها في أعلى مقعدها. استجمعت المرأة أنفاسها وجلست في مقعدها، ثم فكّرت، "أتمنى لو أنه عرض مساعدته، وهو الذي كان يتطلع نحوي".

لا تبدو هذه القصة على قدرٍ كبيرٍ من الأهمية، لكنها ترمز تماماً إلى التردد الذي يمرّ في ذهن الرجل عندما يتواجه مع النساء. تحدث أحد المشاركين معنا في ورشة العمل عن هذا المثال بالذات، وما لبث الرجال الآخرون الموجودون في الغرفة أن أومأوا، وكأنهم كانوا هناك من قبل، ويعرفون ذلك الشعور.

الحذر في مكان العمل

يريد الرجال أن يقدموا أفضل ما عندهم من جوهر طبيعتهم، وأن يعثروا على أفضل الطرق للعمل مع النساء، وذلك سواءً كانوا مرؤوسين، أو نظراء، أو مشرفين. لكن كثيراً ما يقول الرجال بأنهم يشعرون بأنهم عاجزون عن التعبير عن أفكارهم، أو أن يكونوا على فطرتهم العفوية من دون الخوف من قول أو عمل شيء يثير انزعاج النساء ويدفعهن إلى رد فعلٍ انفعالي سلبي.

إن اتّباع الحذر الشديد مع النساء في أمكنة العمل هو أمرٌ غير مفيد للرجال، وذلك لأنه يقلّل من ثقتهم بأنفسهم، ومن أدائهم الشخصي، ومن ارتياحهم في وظائفهم. أما ما هو أهم من ذلك كله فهو أن هذا الموقف ليس في صالح النساء. يميل الرجل إلى تقليل تداخله مع المرأة التي يشعر بعدم الراحة أو الثقة عندما يكون إلى جانبها، لذلك تراه يتجنب الخوض في المواضيع التي تستدعي أسئلةً كثيرة، أو توضيح التفاصيل، أو تلك التي تعرقل برنامجاً ما، أو تؤدي إلى إبطاء تقدّم العمل. يُضاف إلى ذلك أنه يحجب التعليقات الصريحة أثناء عملية تقييم الأداء والتدريب المباشر مع النساء.

يعترف الرجال في ورش العمل التي نقيمها بأنهم يشعرون بارتياحٍ أكبر مع الرجال الآخرين، وخاصةً عندما يكون الرجل الآخر غريباً عنهم. يعني هذا أن الرجل لا يضطر إلى التفكير بشأن ما سيقوله أمام رجلٍ آخر، سواءً كان ذلك على صورة انتقاداتٍ، أو استخدام كلماتٍ بذيئة بين الحين والآخر، أو رواية نكتة فظة.

يقول الرجال إن ردود فعل الرجل يُمكن توقّعها أكثر من ردود فعل المرأة، وعلى الأخص لأن الرجال يميلون إلى التصرف مثل بعضهم بعضاً، وهو الأمر الذي يختلف عن واقع الحال مع النساء. يمتلك الرجال، عادة، نمطاً واحداً للطرق التي يعتمدونها لمواجهة العالم الذي يحيط بهم، أي إنهم معتادون على التفكير والتصرف بطريقة تعاقبية [تسلسلية] خالية من العاطفة. إنهم يعمدون إما إلى حل المشاكل أو إلى تجاهلها، وهم متأكدون من أن الرجال الآخرين يفكرون ويعملون بالطريقة ذاتها.

يُحتمل أن يعتبر بعض الناس أن أخذ الرجال قدراً كبيراً من الحذر مع النساء في أمكنة العمل هو مسألةٌ سطحية في ظاهرها. يمكننا القول، بالنظر إلى مدى تواجد الجنسين معاً في أمكنة العمل منذ أعوام الثمانينيات من القرن الماضي، بأن ميل الرجال للشعور بعدم الارتياح وعدم الثقة عند تواجدهم مع النساء، حتى ولو كان ذلك الشعور عَرَضياً، يمكن أن يؤثر سلباً على النجاح المهني والشخصي للجنسين.

تدرك النساء أنهن بحاجةٍ إلى المشاركة [الانخراط] والتفاعل كي يتمكّن من أداء مهماتهن بطريقة جيدة والتقدم في وظائفهن. ترغب النساء أن يشعر الرجال بالارتياح عندما يعملون معهن، وأن يكونوا

صادقين معهن وسط أجواءٍ من الثقة. أما الرجال فيدركون عموماً هذا الوضع، ويريدون التشارك في الأعمال، وأن يتسم سلوكهم بالصدق. لكن الرجال يميلون، بالرغم من ذلك، إلى تجنّب تلك المواقف مع النساء التي يُحتمل أن تكون غير مريحة، أو تلك التي لا يُمكن الخروج منها ببراعة، أو تلك التي تنتهي بنتائج غير مؤكدة ومقلقة.

الحذر في غرفة الاجتماعات

أسرع بيل في مشيته كي ينضم إلى جو بينما كانا في طريقهما إلى الاجتماع. "مرحباً يا جو، مهلاً. أقترح أن لا نتحدث عن نتائج الاستطلاع الأخير خلال هذا الاجتماع. احتوت الاستطلاعات السابقة على عيّنات أكبر حجماً بكثير".

سأل جو: "لكن ما الخطأ في أحدث استطلاع؟".

قال بيل: "كانت السلبيات أكثر بقليل، لكن جانيت ستبدأ بطرح أسئلتها، وهذا اجتماع سوف يحسم الأمر سلباً أم إيجاباً. لا يحتمل الأمر أي تأخير".

ردّ جو: "لا تقلق بهذا الشأن يا بيل لأنني حضّرت كل شيء".

سألت جانيت بعد مرور خمس عشرة دقيقة على الاجتماع: "أريد أن أسأل قبل أن نبدأ التصويت عن نتائج الاستطلاع الأخير؟".

يميل الرجال خلال الاجتماعات إلى الحرص على عدم إثارة المواضيع التي يُمكن أن تثير أسئلة إضافية، والتي يُحتمل أن تعرقل برنامج العمل، أو أن تؤخر اتخاذ قرارٍ ما. لا يحب الرجال طرح أسئلة مثل، "ما رأيك؟" يشعر الرجال بدافعٍ إلى السعي نحو أقصر طريقٍ

ممكن بين نقطتين، والمضي بعد ذلك مع تركيزٍ واحد وأقل قدرٍ ممكن من المقاطعة.

يعتبر الرجال، في بعض الأحيان، الأسئلة التي تطرحها المرأة ردّ فعل غير ضروري على مسألةٍ ثانوية، أو على أنها علامة على عدم الالتزام بنجاح المشروع، أو عدم الثقة بنوايا الآخرين. يميل الرجال إلى تجاهل الأسئلة الإضافية، أو التقليل من قيمتها، إلا إذا اعتبرها بنداً مهماً ينبغي إثارته.

لكن طبيعة المرأة تفرض عليها طرح الأسئلة، كما أنها تحب أن يطرح الآخرون الأسئلة عليها. يعطي هذا الأمر إحساساً بالمشاركة، والشراكة في عملية الاستكشاف. تفضّل النساء استكشاف جميع الجوانب المحيطة بموضوعٍ ما أثناء السعي إلى حل المشكلة وقبل اتخاذ القرارات. تميل النساء، بالإضافة إلى التعاون والمرونة في التفكير، إلى طرح الأسئلة لإظهار العناية والاهتمام. يُحتمل كذلك أن تكون إثارة القضايا التي تشعر المرأة بأنها قد تشكل مشكلة في طريقها هي طريقتها في إظهار الولاء والالتزام. يُعتبر ذلك استجابة طبيعية عند النساء، وإحدى أفضل إسهاماتهن التي عادة ما يُخطئ الرجال في تجاهلها.

الحذر الشديد عند التقييم

يدخل المدير، وبعد أن ينتهي من عملية التقييم، إلى دائرة الموارد البشرية، ويقرع باب ممثّله في قسم الموارد البشرية. "لم تسر الأمور على ما يرام أبداً. عبَّرتْ عن انزعاجها عندما انتقدت أداءها على مدى السنة الماضية. لم أعرف ما يجدر بي فعله".

يسأل ممثّل الموارد البشرية: "هل بكتْ؟".

أجاب المدير: "أجل. اسمع، لقد أخطأت مرتين هذه السنة، وهكذا خسرنا أحد العملاء. إنها موظفة جيدة وملتزمةً كذلك. أريدها أن تكون في فريق عملي، لكن يتعيّن عليّ أن أوضح لها أوجه الخطأ قبل أن أبدأ بمساعدتها على تصحيح أخطائها".

سأل ممثّل الموارد البشرية: "ماذا فعلتَ عندما شرعتْ في البكاء؟".

سأل المدير: "أصدقك القول بأنني جمُدت في مكاني، و لم أفعل شيئاً. طلبتُ منها أن تستعيد رباطة جأشها ثم أنهيتُ الاجتماع. ماذا كان يجدر بي أن أفعل؟".

"كان يجب عليك أن تعترف بمشاعرك، وأن تقول لها بأنك تقدّرها كموظفة، وإنك تريد أن تساعدها على التحسّن. كان بإمكانك أن تخبرها عن الأمور التي تتوقعها منها في المستقبل".

شعر المدير بالارتباك عند هذا الحد: "لكنها استسلمتْ لعواطفها".

يقول ممثّل الموارد البشرية: "تتعامل النساء مع العواطف بطريقة مختلفة عن الرجال. اعتقدتَ بأن عاطفتها هي إما الغضب أو الخوف، لكنها كانت في أغلب الاحتمالات حماستها تجاه عملها. ما كان يجب أن تكون ردة فعلك الأولى هي الخوف أو الانزعاج بوجود ذلك الجيشان العاطفي الذي تبديه المرأة".

يميل الرجل إلى العمل على حجب انتقاداته للمرأة خلال عملية مراجعة أدائها في العمل، أو أنه يعمد إلى التخفيف من قوتها، وذلك بسبب خشيته من أن يبالغ في صراحته بتوجيه الانتقادات، أو أن

يبالغ في سلبية تقييمه لها، وهي أمور قد تزعجهـــا، أو تســـتفز رداً عاطفياً من جانبها.

يقول الرجال في ورش العمل بأن تفهّمهم [للجـــنس الآخـــر] يستند على تجارب سابقة، وأن الشكوك التي تساورهم تمنعهم مـــن مواجهة صلب الموضوع مع النساء، ومن تقديم تقييمـــات صـــادقة، وكذلك من عرض التدريب البنّاء. تؤدي كل هذه الأمور إلى إعاقـــة فرص المرأة للتحسّن الذاتي والتقدم المهني.

يميل الرجال إلى أن يكونوا أكثر ارتياحاً في إعطـــاء تقيـــيمهم لرجالٍ آخرين، ويعود ذلك على الأخص إلى أن ردود فعل الرجـــال هي أكثر قابلية للتوقع. يميل المديرون التنفيذيون إلى أن يعتبروا أنه من الأسهل لهم تدريب رجلٍ آخر، أو أحـــد مرؤوســـيهم، ورعايتـــه، وكذلك توجيه الانتقادات إلى أدائه في العمل من دون الخوف من أن يأخذ ذلك المرؤوس الانتقادات بصورةٍ شخصية.

الحذر بعد العمل

ينتهي الاجتماع، وتبدأ امرأتان من الزبائن توضيب حقائبـــهما بينما تقول إحداهما: "إذاً ماذا تعتزمين أن تعدّي لطعام العشاء؟ لـــن تقلع طائرتنا قبل صباح الغد".

يقول دينيس، وهو أحد الرجال الثلاثة الموجـــودين في غرفـــة الاجتماعات: "أعرف مطعماً قريباً يقدم شرائح لحمٍ شهية. لمـــاذا لا تقبلون دعوتنا لتناول بعض منها؟".

تبادلت المرأتان النظرات، وفكّرتا في أنه من الأفضل أن يكـــون العشاء أكثر بساطةً، لكنهما قالتا بصوتٍ واحد، "بالتأكيد".

شعر جون بما يشبه الصدمة. كان يعرف ما ستؤول إليه حالة دينيس بعد أن يتناول قليلاً من الشراب، ولذلك لم يرغب في المشاركة في كل هذا، لكن المرأتين تمثلان زبوناً هاماً، ولا يستطيع إهماله بسهولة. لكن هناك ما هو أسوأ، لأنه لا يستطيع أن يترك دينيس وحده مع المرأتين، وعلى الأخص لأن غوردون، الرجل الثالث، لا يعرف دينيس معرفة كافية. فكّر جون في سرّه: "يُحتمل بأنه سوف يتمكن من مساعدتي على تمضية هذه الأمسية، لكني أخشى أن تسود الفوضى بسرعة كبيرة!".

يُعتبر جون على حق، وذلك لأن دينيس تناول كوبين من الشراب قبل البدء بطعام العشاء، وكال الإهانات للنادل أكثر من مرة، كما بدأ في رواية نكتة لم تتمكن المرأتان من تفسيرها غير أنها مليئة بالإيحاءات الجنسية. طلب دينيس شراباً آخر مع طعام العشاء وبدأ بالكلام بصوتٍ عالٍ وبخشونة مع غوردون حول أحد الأفلام التي شاهدها في المساء السابق.

يبذل جون أقصى جهده للاستحواذ على انتباه المرأتين خلال العشاء، وذلك عندما طرح عليهما أسئلة عن مكان إقامتهما. شعرت المرأتان بانزعاج جون، ورحّبتا بالجهد الذي يبذله. لكنهما لم تستطيعا إلا التحديق نحو دينيس بطريقةٍ استنكارية تامة.

تناولت المرأتان في صباح اليوم التالي طعام الفطور قبل أن تستقلا سيارة الأجرة إلى المطار. قالت إحدى المرأتين لصاحبتها: "يا له من غبي. لا أريد السماح لشخصٍ مثل دينيس بالجلوس في اجتماعنا الشهر القادم، كما لا أريده أن يقترب من رئيستنا

التنفيذية، وهي سوف تلغي الاتفاقية مع هذه الشركة الموردة على الفور إذا ما التقته".

تُعتبر لقاءات الغداء، والشراب، أو اللقاءات الاجتماعية التي تُعقد بعد دوام العمل، مناسبات يتمكّن الرجال من نسيان مشاكلهم في أماكن العمل، وأن يتحادثوا باسترخاء، وأن يتبادلوا المزاح. لكن الرجال لا يستطيعون التصرّف على طبيعتهم عندما تحضر النساء. يميل الرجل إلى القلق بشأن قيام النساء بإساءة تفسير ما يقوله، أو اعتبار تصرفاته غير مقبولة، وعلى الأخص إذا كانت هذه التصرفات تقترب من حدود المهانة. هذا هو السبب الذي يجعل الرجال يترددون في دعوة النساء إلى الغداء في مناسبات العمل الاجتماعية.

يحدث في أوقاتٍ كثيرة أن لا تكون حدود اللياقة واضحة، كما أن النساء يمتلكن عتبات مختلفة لهذه الحدود. لا يتطلب الأمر من الرجل إلا أن يتلفظ بتعليقٍ غير مقصود كي يكتشف بأنه أصبح في وضعٍ لا يُحتمل. تبرز هنا المخاطرة كثيراً بتوجيه تهمة التحرش الجنسي بسبب نكتة متهورة أو بذيئة، أو موحية بالجنس، وخاصة بعد تناوب كوب شراب أو اثنين. يتحوّل هنا الأمر الذي كان ذات مرة ملاذاً للرجل من مشاكل يومه إلى مصيدة أخرى، وحيث يضطر إلى أن يكون حذراً وأن يمارس ضبط النفس.

لاحظنا في الفصل الأول أنه من بين 12,000 شكوى تحرشٍ جنسي تقريباً، والتي قُدّمت ضد الرجال في الولايات المتحدة سنوياً على مدى السنوات العشر الماضية، جرى استبعاد نصفها بسبب "عدم كفاية الأسباب"[2]. لكن، بغض النظر عن كل هذا، وسواء ما إذا ثبتت هذه الشكاوى، أو استُبعدت، أو حتى إذا وصلت إلى

المحاكم، فإن تهمة التحرش تصبح مسألة سجلاتٍ لا أكثر، أي إنه يكفي ذكر مهنة الرجل وكذلك التأثير سلباً على سمعة المرأة التي قدمت الشكوى ومركزها.

لا يقلق جميع الرجال بشأن سلوكهم مع النساء، وعادة ما يستمتعون بالمشاركة بوجبة طعام، أو جلسة شراب، مع امرأة بعد أوقات العمل. يشعر الرجل الذي يتفهم الفروقات بين الجنسين بالراحة مع زميلاته من النساء. إنه يعرف بأن الأمر لا يتطلب مجهوداً كبيراً كي يكون لطيفاً مع النساء من حوله، كما أن الفائدة والمتعة لهذا الاختلاط تستأهلان الجهد. لكن يحدث في أكثر الأحيان أن ينزعج من صديقه الذي يفتقد إلى مراعاة النساء ويحاول أن يتجنّبه.

الجانب السلبي عند الرجال

تؤدي حالة التجنّب، والحذر، والشك إلى التأثير سلباً على إحساس المرأة بالمشاركة، وعلى فرص التقدّم عندها. لكن استخدام الحذر الشديد مع النساء يترافق مع معوقاتٍ للرجال كذلك. يريد الرجال العثور على أفضل الطرق للعمل مع النساء في مكاتبهن أو مع فِرق عملهن، لكن الخشية من المساس بمشاعر شخصٍ آخر، أو القيام بأمرٍ خاطئ، سيؤدي في النهاية إلى التردد والشعور بالانزعاج، وهو الأمر الذي يؤدي كذلك إلى تكوين بيئة عمل مقيّدة وغير منتجة وغير متعاونة.

لا يستطيع الرجال أن يكونوا في أفضل حالاتهم والعمل بفعالية مع النساء إذا لم يكونوا واثقين من ردود أفعال النساء من حولهم. أما

إذا كانت مفاهيم الرجل السلبية تؤثر سلباً على قدرته على قيادة الفرق المختلطة، وعلى التعاون مع زميلاته من النساء، أو مساندة المرأة التي يعمل تحت إشرافها، فإن فرص الرجل للتقدم قد تتعرّض للخطر.

لماذا يقلق الرجال

بالرغم من أن التقاليد والعادات الاجتماعية بالنسبة إلى كيفية تفاعل الرجال والنساء تتفاوت عالمياً، إلا أننا نلاحظ أن قدراً معيّناً من القلق الذي يشعر به الرجال تجاه النساء من حولهم هو أمرٌ شائع، وغالباً ما يظهر إلى السطح للأسباب ذاتها: القيَم الاجتماعية المتغيّرة، وعلى الأخص بالنسبة إلى قواعد الكياسة، والنزعات الفطرية عند الرجال والنساء.

القيَم الاجتماعية المتغيّرة

عززت الحركة النسائية - الداعية إلى الحصول على حقوقٍ متساوية [بين الرجال والنساء] في أمكنة العمل، والتي تسارعت في سنوات الستينيات من القرن الماضي - أعداداً كبيرة من النساء إلى السعي للحصول على شهادات جامعية عالية، وكذلك إلى الحصول على وظائفِ عالية، وذلك منذ سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي. لكن القيَم الاجتماعية تتغيّر من جيلٍ إلى جيل، لكن الرجال والنساء في الجيل الواحد بدأوا في التنافس في شركاقم سعياً وراء مراكز أعلى بينما يعملون وسط علاقاتٍ غير معتادة، وهو الأمر الذي تسبّب

كثيراً في حدوث سلوكياتٍ لم تكن مألوفة من قبل - وكل هذه الأمور تركت الجنسين على السواء مع مشاعر القلق والارتباك.

أما مفهوم المساواة بين الجنسين، وهو المفهوم الكامن والتحفيزي، فقد تطور ليعني أن النساء هم مثل الرجال، وأن بإمكانهم القيام بالعمل ذاته، وتطبيق العمليات الفكرية والسلوكيات ذاتها، والتوصّل إلى النتائج ذاتها. ترسّخ الاعتقاد في هذا الوقت بأن الفروقات ما بين الرجال والنساء، عدا عن المظهر والقدرات الإنجابية، كانت نتيجة السلوكيات المكتسبة والتي يمكن نسيانها. أما الشعار الشهير، "إن أي شيء يمكنك فعله، يمكنني أن أفعله بشكلٍ أفضل"، وهو الشعار المأخوذ من أغنيةٍ ألّفها إيرفنغ بيرلين للفيلم الاستعراضي *أحضري المسدس يا آني*، في العام 1946، فقد حفّز عدداً كبيراً من النساء للاعتقاد أن بإمكانهم التصرّف مثل الرجال، والحصول على النتائج ذاتها أو نتائج أفضل منها.

نمور وادي سيليكون

كان وادي سيليكون، خلال فورة الدوت. كوم التي حدثت في أواخر أعوام التسعينيات من القرن الماضي، وأوائل العقد الأول من القرن الحالي، المكان المفضّل للشابات اللواتي حملنَ شهاداتٍ جامعية في الإدارة، والتكنولوجيا، والهندسة. تمكن عدد كبير من الشابات من الوصول إلى مراكز قيادية في هذا القطاع الجديد والمتنامي، كما عملنَ بجد وسط أجواءٍ صعبة للتقدم في وظائفهن.

خضع عددٌ كبيرٌ من النساء اللواتي وصلن إلى مراكز رفيعة إلى دوراتٍ تدريبية، وذلك كي يتمكّن من قيادة فِرق العمل والتفاوض مع

وفود الباعة والشركاء والتي يتألف معظمها من الرجال. كان القصد من ذلك هو تعليم النساء في المراكز القيادية الدفاع عن حقوقهن واحترام حقوق الآخرين، وكذلك التعبير عن آرائهن، واحتياجاتهن ومشاعرهن من دون إيذاء مشاعر الآخرين. كان الهدف كذلك هو تعليم النساء كيفية الاختلاف مع الآخرين من دون الإساءة إليهم.

كان معظم برامج التدريب المعروضة على النساء في ذلك الوقت (وهيَ ما تزال كذلك في عددٍ من الحالات) يستند إلى نماذج السلوك الذكورية. تعلّمت النساء اللواتي يشغلن مناصب إدارية حلّ المشاكل بطريقة التتابع، ومن دون أي دورٍ للعاطفة، واتخاذ قراراتٍ أحادية سريعة وواثقة، وكذلك وضع المهمة، وتحقيق الأهداف، نُصب أعينهن. لكن مع غياب النماذج النسائية المناسِبة والتي تُظهر كيف تكون المرأة جازمة في قراراتها، فقد أصبحت النساء أكثر ميلاً لإظهار الصلابة، والقوة، والمثابرة، وذلك عن طريق تقليد سلوك الرجال الذين يحتلون مناصب قيادية.

تحوّل الإصرار إلى العدوانية، وهكذا ظهر تعبير **مجالس النمور** لوصف النساء القويات والمتصلبات الموجودات في مراكز قيادية. دفع هذا الوضع بالشابات الذكيات والطموحات إلى الفشل في مناصبهن القيادية والتنفيذية. أما البرنامج الذي استهدف "إخراج النمور من مجلس الإدارة"، والذي تضمّن تقييمات شاملة قدّمها المرؤوسون، والزملاء، والمشرفون، فقد أظهر أن كل امرأة تقريباً تحتل منصباً تنفيذياً، والتي شاركت في البرامج التدريبية على المثابرة، سجلت تفوقاً في عددٍ من الميزات السلبية التي تترافق مع السلوك العدواني: الفظاظة، والانتقاد، والتهويل، وحدة الطباع، والتحكّم[3].

لا يجيد الرجال بشكلٍ عام الإشراف على النساء القويات اللواتي يتصرفن بعدوانية، أو العمل معهن، أو العمل تحت إشرافهن. يؤدي هذا السلوك إلى إرباك الرجال وكبحهم، وهو الأمر الذي يؤدي بدوره إلى سعي الرجال إلى تجنّب الاختلاط مع الجنس الآخر. لكن إذا اضطر الرجل إلى العمل مع امرأة تُظهر سلوكاً عدوانياً، فإنه يفعل ذلك بكل حذر ممكن، وذلك لكي لا يُساء فهمه.

يُطلب من الرجال والنساء خلال جلسات ورش عملنا تدوين التحديات التي يتعرضون لها عند العمل مع الجنس الآخر. يُعتبر هذا أحد أهم أجزاء الجلسات لأنه يشجع على مستوى أعمق من المشاركة. لم يستطع أحد المديرين من الرجال، ويدعى إيريك، كتم مشاعره خلال إحدى الجلسات.

"إنها لم تعد هنا، لكن أكبر تحدٍّ واجهته في حياتي كان العمل مع سوزانا. كانت متنمرة أنثوية!" وافق كل الرجال والنساء في الغرفة على ذلك الطلب، وبدأوا في تبادل القصص بهدوء.

بادر الرجال إلى الكلام أولاً عندما طُلب من الجميع وصف معنى ما وصفوه "المتنمرة":

- "كانت سوزانا تهوّل على المشاركين في الاجتماعات، وتضعهم في وضعٍ محرجٍ وذلك كي تُظهر مدى صلابتها، ولكي تكسب حظوةً عند مدير القسم".
- "كانت تصرخ بالأوامر بينما كنا نقف في مكتبها. كانت تتكلم بصوتٍ عالٍ بحيث يسمعها كل الموجودين في الممر".
- "كانت تأخذ موقفاً معاكساً في كل شيء، وتلعب دور محامي الشيطان على الدوام".

- "حاولت التحكم في كل مشروع، وكانت آخر من يغادر المكتب في كل ليلة".

لكن النساء امتلكن بدورهن أشياء للحديث عن عدوانية سوزانا:

- "لا يمكنني إظهار أي ضعف أو شك حولها".
- "واظبت على ارتداء ملابسها مثل الرجال في الدائرة، وكانت ترتدي ملابس سوداء اللون على الدوام. لم تخصّص وقتاً كثيراً مثل ما كانت تفعل النساء لإظهار أنوثتهن. كانت تجعلني أشعر بأنني ضعيفة وغير فعالة".
- "لم أثق بها على الإطلاق. كانت تبتسم، لكن ابتسامتها كانت مصطنعة على الدوام".

لخّصت إحدى النساء، والتي عملت مع سوزانا لوقتٍ أطول من أي امرأةٍ أخرى في الغرفة، الوضع للمجموعة على الشكل التالي: "كان الأمر مؤسفاً بالفعل. كانت تتناول غداءها وحدها في مكتبها، ولم تخرج أبداً مع الآخرين إلى المطعم. كانت مرعبة ولاذعة من دون أي سببٍ يدعوها إلى ذلك، لكنها كانت ذكية وإبداعية، وهي التي كان كلّ شيء بمثابة تحدٍّ شخصي لها. لم يكن أي شخص يعرف موقعه منها. أما رئيس القسم فكان معجباً بحقيقة إقدامها وإنجاز أهدافها، لكن عدداً من الموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة قدموا استقالاتهم بسببها. أعتقد أن ذلك هو الذي دفع الشركة إلى الاستغناء عنها في النهاية".

لكن النماذج السلوكية عند الرجال لا تنجح بالقدر ذاته عند تطبيقها على النساء، ويعود السبب على الأخص إلى أن الرجال

والنساء يميلون غريزياً، ومجتمعياً إلى التفكير والتصرّف بطريقة مختلفة. يستطيع الرجل أن يكون جازماً بشكلٍ عام، وأن يبرّر ما يريده من دون أن يكون ذلك نابعاً من الانزعاج الشخصي، أو أن يكون ذلك نابعاً من أسبابٍ عاطفية. يميل الرجال إلى الابتعاد عن القضايا وتجنّبها بهدف العثور على الحلول، وعدم الشعور بالحاجة إلى تبرير الإصرار الذي يُظهرونه. تفسّر النساء إصرار الرجل على أنه نوع من العدوانية، لكن الرجال يفترضون بأنه يعلن، بكل بساطة، عن رغبته بإنجاز المهمة.

تميل النساء إلى استيعاب القضايا [المسائل] وشخصنتها. أما نتيجة ذلك فهي ميل النساء إلى الدفاع عن توقعاتها عن طريق التعبير عن عدم رضاها وانزعاجها العاطفي. لكن قيام المرأة بربط حاجاتها مع مسألة شخصية، يؤدي إلى ميل المرأة إلى التعبير عن إصرارها، أو طلباتها بالترافق مع إلقاء اللوم والانتقاد، وجذب المسألة إلى الداخل بدلاً من توجيهها إلى الخارج، أي نحو عملية إنجاز المهمة المطلوبة.

القواعد الحديثة للكياسة

تلقى الأطفال في سنوات الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي تعليمات تقضي بمساعدة الفتيات والنساء: أي سحب مقاعد الجلوس لهن، وفتح الأبواب أمامهن، وحمل أشياءهن الثقيلة. أما في أوقات المواعدة فإن الشبان يجب أن يبادروا إلى دفع الفواتير، وأن يفعلوا ذلك من دون تردد. تعلّم الشبان كذلك قواعد التصرف المناسبة، كما نشأوا على محاكاة الأخلاقيات الحميدة التي أظهرها

آباؤهم أمام نسائهم، وأمام النساء الأخريات. كانت الأفلام والكتب ضرورية للصبيان لإظهار السلوكيات النبيلة وتعزيزها.

لكن تغيّرت أمورٌ كثيرة خلال جيلٍ واحدٍ فقط! حدثت منذ سبعينيات القرن الماضي تغيّرات في قواعد الكياسة. لم يعد الرجال في هذه الأيام يعرفون كيفية إظهار احترامهم، أو لطفهم للسيدات في أمكنة العمل. لا يعرف الرجال كذلك القواعد التي يجدر بهم اتباعها، لكن ما يثير الاستغراب أكثر من أي شيء آخر هو أن القواعد والتوقعات تتفاوت بين امرأة وأخرى.

يقلق عدد كبير من الرجال لأن محاولاتهم لتقديم المساعدة إلى النساء يُمكن أن يُنظر إليها على أنها جنسية، وذلك لأنها توحي بأنها عاجزة، أو بحاجة إلى المساعدة. أما ما يعقّد الأمور أكثر بالنسبة إلى المرأة فهو أنها إذا طلبت المساعدة، أو إذا قبلت المساعدة التي يعرضها الرجل، فإن ذلك يُظهرها ضعيفة ومحتاجة.

أما قبول معظم النساء للمساعدة المعروضة عليهن من الرجال فلا يحمل أهمية كبيرة، كما أنه من النادر جداً أن تعترض النساء على هذا العرض، لكن الرجال يبقون بالرغم من كل ذلك غير واثقين. لكن إذا تلقى عرض الرجل بالمساعدة رفضاً في مرة واحدة أو مرتين، فإنه سيفترض أن المرأة التالية التي تمر في وضعٍ مشابه قد تستجيب بالطريقة السلبية ذاتها.

أما الرجل في أمكنة العمل في هذه الأيام فلا يوجّه كلمة إطراء إلى امرأة ما إلا نادراً. لكن الرجل يميل إلى ملاحظة المرأة والإعجاب بها، لكن الرجال يخشون من ردّ فعلها. إنهم لا يرون أي أذى في ذلك، لكن في بيئة العمل يُحتمل أن لا يؤدي إطراء الرجل لمظهر

المرأة إلى شعورها بالتقدير نحو كفاءتها وإسهاماتها في العمل. يتمثّل خوف الرجل في أنه قد ينسى، أو يزلق لسانه بكلمة، أو قد يقول شيئاً يُساء تفسيره، أو لا يرحَّب به.

إن هذه التغيّرات في الأعراف الثقافية والمجتمعية، التي حدثت منذ أعوام سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، أسفرت عن توضيح الأسباب التي تجعل الرجال يأخذون حذراً كبيراً عند التعامل مع النساء في أمكنة العمل. دخل الرجال والنساء معاً إلى أدوارٍ غير مألوفة بالنسبة إليهم، وكان من المتوقع منهم إظهار السلوكيات ذاتها، وهو الأمر الذي أدى إلى تكوين بيئة لا يشعر الجنسان فيها بالارتياح، بل بالارتباك نتيجة تواجدهم معاً. شدّدت هذه التغيّرات كذلك على الفروقات الأساسية في كيفية مواجهة الجنسين للضغوط [الإجهاد]، لكن الأهم من ذلك كله، هو ظهور كيفية استجابة كل جنسٍ لردود فعل الجنس الآخر خلال الأوقات المشحونة عاطفياً.

لا يتمكّن الرجال والنساء من التصرف بحسب طبائعهم الأصيلة في أمكنة العمل التي يفتقدون فيها الارتياح مع الجنس الآخر، وعندما لا يتمكنون من التعبير عما يجول في خواطرهم. نلاحظ كذلك أن هذا الشعور بعدم الارتياح هو ذاته عند الرجال والنساء في كافة أنحاء العالم، وإن كان ذلك يحدث بدرجاتٍ متفاوتة. لكن كلما كانت الأدوار التقليدية التي يقوم بها الرجال والنساء في مختلف الجماعات متأصلة بعمق، كلما زادت الصعوبة عند الرجال للعمل إلى جانب النساء، وكذلك صعوبة شعور النساء بالمشاركة والتقدير.

تمسُّك المجتمعات بالتقاليد

اعتادت إيزابيلا عند نهاية كل فصل عملٍ مغادرة مكتبها في ميلانو، إيطاليا، لتمضية أسبوع في المقر الرئيس لشركتها التي تعمل في مجال الاستثمار في طوكيو، وذلك بهدف مراجعة أصول الشركة طويلة الأمد، وتقييم الاستثمارات الرئيسة، ووضع خططٍ لما تبقى من السنة.

الجانب العلمي من المسألة

يلعب قسمان كبيران من الجهاز الحوفي limbic system، وهما اللوزة amygdala، والحصين hippocampus، أدواراً هامة في أعمال الذاكرة، والعواطف، ومواجهة الإجهاد.

يُذكر أن الحصين أكبر حجماً عند الرجال مما هو عند النساء، وهو الأمر الذي يفسّر سبب أن النساء هن أفضل، عادةً، في التعبير عن العواطف، وتذكّر التفاصيل الحسّية الدقيقة. يفسّر ذلك السبب الذي يجعل النساء يستفدن كثيراً من الكلام عن مشاكلهن. يُضاف إلى ذلك أن أدمغة النساء مركبةٌ بطريقة تتيح لهن الوصول إلى مركز العواطف بسهولة والتعبير عنها بكل حرية، وهي كلها أمور تساعد النساء على تحمّل الضغوط[4].

أما عند تعرّض النساء لإجهادٍ طفيف، فإن سريان الدم يزداد إلى الحصين[5]، بينما يزداد هذا السريان نحو الجهاز الحوفي عند الرجال فقط في حال حدوث الضغط الشديد – وإن كان ذلك يحدث على الأخص في اللوزة، أي حيث مركز معالجة العواطف، وهناك إما أن يواجه الرجل المشكلة التي تسبب له الضغط الشديد إذا كان قادراً على ذلك، أو أنه يعمد إلى تجاهلها[6].

تميل المرأة، حتى وإن كانت تحت ضغطٍ طفيف إلى التحدث بصوتٍ عاطفي مؤثر. يبدو الأمر وكأن الأفكار تتدفق مع الذكريات الماضية. لكن الرجل يسيء تفسير رد فعلها معتبراً إياه مبالغاً فيه، كما يعتبر بأنها تشعر

بضعفٍ يمنعها من حل مسألة غامرة. يعتقد الرجل بأنه لو كان يمتلك ذلك المستوى من ردّ الفعل العاطفي فسوف يحتاج إلى التحدث عن مشكلته مع شخصٍ آخر.

يدفع رد الفعل العاطفي عند المرأة الرجل لأن يكون حذراً في قول أو فعل أي شيء خاطئ حول النساء اللواتي يحطن به، وذلك بسبب الخشية من إثارة ما يعتبره رداً عاطفياً مبالغاً فيه. أما إذا لم يفهم الرجل المشكلة التي تعاني منها المرأة، أو إذا عجز عن حلّها، فإنه سوف يحاول أن يتجنب قول، أو فعل، أي شيء يُحتمل أن يولّد رداً مشابهاً في المستقبل، إما معها، أو لربما مع النساء الأخريات.

أما الحل الذي يأتي به الرجل لمواجهة هذا الوضع فيقضي بتقليص مقدار التداخل مع المرأة ونسيان ما حدث، وعلى الأخص إذا ما كان رد الفعل العاطفي يتمثّل في إلقاء اللوم، أو انتقاد السلوك. إن تجنّب القضايا التي تسبب الإجهاد هو أمرٌ أساسي في النموذج الذكوري في التفكير، ورد الفعل، وتقليص الإجهاد.

أحرزت إيزابيلا خلال سنواتها الخمس التي قضتها في الشركة نجاحاً كبيراً في تأمين استثمارات مربحة في كافة أنحاء أوروبا، كما أنها تلقّت ترقية منذ وقتٍ قريب، فأصبحت نائب الرئيس الإقليمي بسبب نجاحاتها. كان ذلك نجاحاً فريداً بالنسبة إلى امرأة تعمل في شركة يابانية، كما أنها لاحظت أن الشركات اليابانية ما زالت دون المعدل العالمي لتواجد النساء في المناصب الإدارية العليا[7].

لكن بالرغم من أداء إيزابيلا، والمنصب الذي توصلت إليه في الشركة، إلا أنها لم تتسلم أبداً دعوة لحضور أي مناسبة عملٍ اجتماعية خلال زياراتها إلى طوكيو التي قارب عددها 20، وكانت الزيارة الواحدة تستمر أسبوعاً من الزمن. أمضت إليزابيت أوقات المساء في

غرفة الفندق الذي يقع في تقاطع شيبويا المزدحم، وهو الأمـــر الـــذي كان يترافق مع إحساسها بالوحدة، وكان يذكرها بأنها لـــن تصـــبح بالفعل جزءاً من فريق الإدارة التنفيذي في الشركة. بدأت إيـــزابيلا في هذه الأثناء بالتفكير في الاستقالة من الشركة بسبب شعور العزلة هذا.

أبلغتُ إيزابيلا بأن استقالتها من الشركة ستكون خطأً كـــبيراً. قلتُ لها بأن عدم دعوتها إلى مناسبات العمل الاجتماعية لا علاقة له معها كشخص، بل إنه مجرد واقعٍ تفرضه الثقافة الذكورية في اليابان. لا يشعر الرجال اليابانيون بالارتياح، عادة، بوجود زميلاتٍ لهـــم في مناسباتهم. تعتبر اليابان بلداً متقدماً جداً في عالم الأعمال، والعلـــوم، والتكنولوجيا، إلا أن قدراً كبيراً من تقاليدها ما زال ماثلاً في الأدوار التقليدية التي يقوم بها الرجال والنساء. أخذ هذا الأمر بـــالتحوّل إلى مسألة تثير التحدي في اليابان، وذلك لأن مشاركة النساء اليابانيات في عالم الأعمال آخذةٌ بالتغيّر بسرعة بسبب الضرورات الاقتصادية، والحاجة الشديدة للمواهب.

يتعيّن أن يترافق تفهّم الفروقات بين الجنسين مع هذا التحـــوّل المجتمعي [التقاليد الاجتماعية]. إن تفهّم الفروقـــات بـــين الرجـــال والنساء، وتقبّل هذه الفروقات يُصبح أسهل بكثير عند التواجد مـــع الزميلات في الشركات، وفي المناسبات غير الرسمية.

يساعد تفهّم الفروقات بين الجنسين إيزابيلا على أن لا تأخـــذ مسألة استبعادها عن مناسبات العمل الاجتماعية بشكلٍ شخصـــي، كما أن ذلك سوف يساعدها على فهم أن المجتمعات [أو الثقافـــات] التي تتمسك بتقاليد ثابتة تمثّل أكبر التحديات بالنســـبة إلى الرجـــال والنساء الذين يعملون علناً وبإخلاص.

يُعتبر الحذر الشديد الذي يبديه الرجال عند تواجدهم مع النساء أمراً هاماً. لكن هذا الأمر يمنع الرجال والنساء مِن التصرف على سجيّتهم في أماكن العمل، ومن التفكير والتصرف بانفتاحٍ وصدق، وكذلك من تكوين علاقات الثقة المتبادلة، وهي الأمور التي يُمكن أن تجلب قدراً أعظم من السعادة الشخصية والنجاح المهني.

إن الوسيلة الوحيدة التي تؤدي إلى مستوى أعلى من الأصالة الشخصية والثقة هي أن يأخذ الرجال والنساء خطواتٍ نحو تفهم وتقدير بعضهم بعضاً، وعدم توقّع أن يبذل الجنس الآخر كل الجهود على هذا الصعيد.

كنا نطرح أسئلة على الرجال والنساء في نهاية ورش عملنا عن كيفية قيامهم مواجهة التحديات التي تواجههم في أماكن عملهم، وبالتحديد كيف يُمكن للرجال والنساء تخفيف حدة مشاعر الرجال بشأن الحذر الشديد الذي يبدونه إزاء النساء:

- "إنني أكيّف لغتي وسلوكي كي أجعل النساء يشعرن بالترحيب والارتياح في وجودي. إنني، بالتأكيد، لا أمازح النساء بالطريقة التي اعتدت أن أمازح الرجال بها. يُضاف إلى ذلك أنني أكثر حرصاً في طرح المواضيع عند وجود نساءٍ في الغرفة، والتي قد تشعرهن بالنفور مني".
- "إنني أتفهم سلوك الرجال وأتقبّله، كما أميل إلى عدم أخذ التعليقات العفوية بصورة شخصية. إنني أدرك أن الرجال عادة ما يفسرون عواطف النساء بطريقة خاطئة، كما أنهم

لا يحبّون تذكّر التجارب السابقة أو مناقشتها بالقوة ودرجة التعبير نفسيهما الموجودتين عند النساء".

- "إنني لا أقلق بشأن تجنب المسائل التي قد تثير أسئلة. أعرف أن النساء تطرح أسئلة بهدف الحصول على الدعم، والمشاركة، وهنّ لا يفعلن ذلك بهدف إحباط مشروعٍ ما، أو التعبير عن الشكوك تجاهه. إنني أدرك أن طلب الحصول على مجموعةٍ متنوعة من الآراء سوف يطيل الزمن اللازم لأخذ قرار، لكن عادة ما يتبع هذا الأمر نتيجة أفضل".
- "تحسّنت صياغتي لأحاديثي مع الرجال كثيراً عندما أرفقت أفكاري بتصميم أكبر، كما أنني أتواصل بوضوحٍ وصراحة أكبر مع الرجال. إنني أقوم بصياغة أحاديثي بطرقٍ يتمكّن الرجال من فهمها، وبشكلٍ يجعلهم يرغبون بالتعاون معي".

الجانب الشخصي من الحياة: اتخاذ جانب الحذر

ترجّل كارل من سيارته، لكن ما إن ابتعد الموظف بسيارته حتى وقف للحظةٍ متطلعاً نحو المطعم، وكان يعلم أن غريتشين سبقته إلى هناك. كانت ترتدي ثياباً حمراء اللون كي يتمكّن من رؤيتها بسهولة. لم يسبق أن رأى غريتشين من قبل، لكنه تحدث معها مرةً بالهاتف. اقترحت غريتشين أن يلتقيا في هذا المطعم بعد انتهائهما من دوام العمل، وكان ذلك ترتيباً ناسبهما معاً. فكّر كارل في سرّه: "بدت مهتمة بي مثل ما أنا مهتمٌّ بها. سأكون في منتهى الحذر هذه المرة".

التفتت الشابة التي ارتدت فستاناً أحمر اللون، ووجّهت ابتسامةً نحو كارل الذي التمعت عيناه. "لا بد وأنك غريتشين. اسمي كارل". صافحها وبقي ممسكاً يدها للحظة.

"أنا سعيدة بلقائك يا كارل. أخبرتني جودي أموراً كثيرةً عنك. إنني مسرورة لأنني التقيت بك أخيراً".

شعر كارل ببعض التوتر المتزايد بينما كان يتبع النادل وغريتشين إلى طاولتهما. خشي أن يقول أو يفعل شيئاً قد يُغضب غريتشين، أي كما حدث في آخر موعدين معه مع صديقتيه. بدت إحدى النساء شديدة الغضب بسبب نكاته وملاحظاته الساخرة، بينما أبدت الأخرى استياءها من آرائه الجامدة حول بعض القضايا الاجتماعية. فكّر في نفسه مجدداً: "لا أريد تكرار تلك الأخطاء مرةً أخرى. سأكون في منتهى الحذر حتى النهاية. لا أريد التحدث بأي شيء مضحك أو مثيرٍ للجدل هذه الليلة".

فكّر كارل خلال تناول الغداء بأنه يُظهر أفضل ما عنده من سلوكٍ حسن لمجرد أنه لا يبدو مثل ممثلٍ ساخر، كما أنه لا يعبّر عن مشاعره الشخصية. كان حريصاً كذلك على عدم سؤال غريتشين عن رأيها حول أي شيء لأنه سوف يشعر عندها بأنه مضطر للتعبير عن رأيه، وهو الأمر الذي قد يعني إمكان أن يزلق بكلامٍ ما، ويقول شيئاً سخيفاً مجدداً. كانت نتيجة كل ذلك أن الأمسية كانت مملة ورسمية وتميّزت بالتحفظ، أي إنها كانت أشبه شيء بمقابلة عمل أكثر من موعد للتسلية والمتعة مع امرأة جذابة ومثيرة للاهتمام.

لكن مع اقتراب الأمسية من نهايتها زاد شعور غريتشين بالملل والإحباط. شعرت كذلك بالاستياء لتضييع وقتها مع شخصٍ يتميّز

بعدم الاكتراث، وعدم الثقة بالنفس، ومن الواضح بأنه لا يهتم بها. "لا تشبه شخصية كارل أيًّا من الصفات التي تحدثت عنها جودي، وهي التي قالت بأنه مسلٍّ وظريف". افترضت جودي بأن كارل لا يهتم بها.

أما لو امتلك كارل إدراكاً أكبر للفروقات بين الجنسين، لكان أدرك بأن اتخاذ الحذر الشديد، وعدم تماشيه مع طبيعته سيؤديان إلى مشكلتين: فشله في إظهار اهتمامه بصديقته، وكبحه لذاته الحقيقية، وعدم إظهاره لحقيقتها أمام صديقته، وهو الأمر الذي أرادت غريتشين معرفته.

لكن كارل سيدرك أنه إذا تصرّف بحسب طبيعته الحقيقية، وانتباهه للكلمات التي يتلفظ بها، ولو أظهر التوازن في طرح الأسئلة وتقديم المعلومات عن نفسه، لكان أظهر ذاته على حقيقتها أمام غريتشين وأبرزَ أفضل جانب لديه.

أما لو امتلكت غريتشين إدراكاً أكبر للفروقات [طبيعة] بين الجنسين لعرفت أن كارل كان يلتزم الحذر الشديد معها، وأن ذلك لا يعود إلى عدم اكتراثه بها، لكنه فعل ذلك لسببٍ معاكس - وذلك لأنه كان مهتماً جداً، لكنه لم يرغب أن يفشل معها. لكنها عندما لاحظت أنه في غاية الحذر في حديثه معها كان باستطاعتها أن تُشعره بالارتياح عن طريق قول شيء قد يبدو مثيراً للغضب أو للضحك، وذلك كي تُظهر له بأنها امرأة تفضّل أن تكون مع رجلٍ يمتلك شخصية قوية ولا يخاف من إظهار شخصيته الحقيقية أمامها.

الفصل السادس

هل تطرح النساء أسئلةً كثيرة؟

تقول النساء: "هل هناك مشكلة في ذلك؟".

يقول الرجال: "هناك مشكلة بالفعل".

يكتشف المرء لدى بحثه عن التحديات التي تواجه الرجال والنساء عند عملهم معاً أن الرجال يقولون بأن النساء تميل إلى طرح أسئلةٍ كثيرة جداً. يقول بعض الرجال بأن هذا الواقع يمثّل مشكلة كبيرة، وخاصة خلال الاجتماعات، أي حيث يعتقدون بأن الأسئلة التي تطرحها النساء تؤدي إلى إبطاء اتخاذ إجراءاتٍ حول البنود المطروحة، وتؤخّر عملية اتخاذ القرارات.

تعترف النساء، بشكلٍ عام، بأنهن يطرحن، فعلاً، أسئلةً أكثر مما يطرحه الرجال، لكنهن يعتقدن أن طرح هذه الأسئلة هو أفضل إسهامٍ لهن، وهو الأمر الذي يُقصد منه تحفيز عملية تبادل الأفكار، واكتشاف ما هو مهم من بينها، والوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة.

أما الأمر المؤسف هنا فهو وجوب طرح سؤالٍ كهذا. تمسّك الرجال، ولفترةٍ طويلة بالنظرة القائلة إن النساء، "يطرحن أسئلة كثيرة

على الدوام". لكن الأمر وصل إلى حد أن الشركات أصبحت تهتم الآن بكبح هذا الميل لدى النساء بدلاً من الاعتراف بأهميته. أما التحدي الذي يواجه الرجال فلا يتمثّل في النظر إلى أسئلة النساء كدافعٍ يجب تحمّله، أو تقليصه إلى الحد الأدنى، أو حتى تجنّبه عن طريق بحث المسائل الأخرى، لكن عن طريق اعتبار أنه غريزة قيّمة، وإسهاماً متمماً يؤدي إلى موازنة ميل الرجال إلى الانتقال بسرعة (وأحياناً بسرعة كبيرة) نحو إيجاد حل.

لكن التحدي بالنسبة إلى النساء فليس في طرح قدرٍ أقلّ من الأسئلة، بل في إدراك السبب الذي يجعل الرجال يميلونَ إلى الاعتقاد بأن النساء يطرحن أسئلة كثيرة، وفي اكتشاف كيفية صياغة تلك الأسئلة بطرقٍ أفضل يفهمها الرجال.

حقائق حول الجنسين[1]

- 72 بالمئة من الرجال يقولون إن النساء يطرحن أسئلة كثيرة.
- 80 بالمئة من النساء صرّحن بأنهن يفضلن طرح الأسئلة، حتى ولو كنّ يعرفن الإجابات عنها.

"هل يود أحد طرح أي أسئلة؟"

"أجل، أحب أن أطرح سؤالاً! كم من الوقت سوف يمضي قبل ظهور نتائج المنتَج الجديد؟".

"سننتظر أسبوعين يا سوزان، لكني سأرسل النتائج بالبريد الإلكتروني إلى كل واحد منكم فور تسلّمي لها".

"لكن مديري مبيعاتنا الإقليميين سوف يسافرون جواً في الأسبوع التالي في دورة تدريبية".

"إنه أفضل شيء يُمكن لبائعٍ أن يفعله. يتعيّن إخضاع المنتَج لفترةٍ تجريبية في السوق تكون كافية لتقييم التصميم. لكن أريد التحدث عن عددٍ من الأمور الأخرى قبل انتهاء هذا الاجتماع. أيمكننا بحث الأمور الأخرى الواردة في جدول الاجتماع؟".

"أشعر بعدم الارتياح بشأن فترة الانتظار. لماذا لا نقول للبائع بأننا نريد الحصول على النتائج في وقتٍ أبكر؟ لماذا يتعيّن علينا الانتظار لفترة أسبوعين؟".

شعر رئيس الفريق بإحباطٍ متزايد. "أجرينا مقابلة مع ثلاثة من رجال المبيعات قبل أن نقرر أي مع أي واحدٍ منهم سوف نتعامل. إن فترة الأسبوعين هي الأسرع التي يمكن أن نأمل بها".

"أيعرف قسم دعم المبيعات بهذا التغيير؟ إنهم يحضّرون وحدات تدريب وقياس إضافية تمهيداً لوصول مديري المبيعات في الأسبوع القادم، كما أن كل شيء يستند على التصميم الحالي".

لماذا تطرح النساء أسئلةً أكثر من الرجال

توجد أسباب كثيرة تدفع النساء إلى طرح أسئلة أكثر من الرجال – وهي أسباب تتجاوز حاجة المرأة للمعلومات أو المعرفة، واستطراداً تتجاوز حدود معارف الرجال. أما في ورش العمل التي نعقدها فإننا كثيراً ما نجد أن النساء تطرح أسئلة تهدف إلى أربع

غاياتٍ مختلفة: التوصل إلى إجماع، وإظهار الاهتمام بالمشـــروع، أو تجاه الآخرين، وتقديم التعليقات، وطلب الدعم.

لكن الرجال لا يطرحون ذلك القدر من الأسئلة، كمـــا أنهـــم يحبون تكوين إجماع حول القضايا المطروحة، ويميلـــون إلى الـــتفكير ومعالجة أفكارهم لوحدهم، حتى ولو كانوا يعملون مع آخرين. إنهم أكثر ميلاً للإعلان عن آرائهم، وأكثر صراحة في طرح طلباتهم وعند عرض تعليقاتهم، كما أنهم نادراً ما يطلبون المساعدة إلا إذا احتاجوها بالفعل، وواجهوا مشكلة، وعجزوا عن حلّها بأنفسهم.

"ما رأيكم"

تتلقى ستيفاني رسائل إلكترونية مع ملفاتٍ ملحقة من مصـــمم المواقع الإلكترونية الذي يعمل معها. تقوم بعد ذلك بالاطلاع علـــى الملحقات، لكنها شعرت بإحباط بسبب التصميم. قامت ستيفاني بعد ذلك بإرسال رسائل بالبريد الإلكتروني إلى إدوارد ونينا، وكـــذلك تقاريرها المباشرة، وكتبت ملاحظة: "تســـلّمت لتـــوي التصـــميم الإبداعي للموقع الإلكتروني الجديد. ما رأيكم؟".

يدرس إدوارد الرسائل الملحقة، ويضع قائمة بالأمور التي يحبّهـــا والتي لا يحبّها، وما يلبث أن يبعث برسالة بالبريـــد الإلكتـــروني إلى ستيفاني ونينا: "أحببت الرسومات لكنني لم أحب الألوان، وتصـــميم الصفحة، وخريطة الموقع site map. أما خلاصة كل ذلـــك العمـــل الإبداعي overaall creative، وأقترح أن يقوم المصمّم بإعادة العمل بنهجٍ مختلفٍ".

تفحصت نينا الرسائل الملحقة بدورها، وما لبثت أن وضعت قائمة بالأمور التي تحبها وتلك التي لا تحبها، ثم أرسلت رداً جاء فيه: "يمكنني القول إجمالاً بأن التصميم يمتلك نقاط قوته. هل أحببتم الرسومات والصور؟".

طرحت النساء في سياق هذه الحديث أسئلة لتكوين إجماع. تهدف تلك الأسئلة إلى الحصول أولاً على أفكار الرجل الآخر، وذلك قبل عرض آرائهن على الآخرين. تميل النساء إلى استكشاف كل جوانب المسألة المطروحة قبل اتخاذ قرار. لكن عندما تسأل المرأة، "ما رأيكم؟" فإنها لا تسعى بالضرورة إلى الحصول على الأفكار النهائية أو الحلول، بل إلى إطلاق محادثة أو إلى متابعتها، أو إلى تقوية علاقةٍ ما. تحب المرأة، بالإضافة إلى طرح الأسئلة، أن تسمع أسئلة تُطرح حولها، وذلك لأن هذا الأمر يجعلها تشعر بأنها من ضمن فريق العمل، كما أن ذلك يشير إلى اهتمامٍ وتقدير لأفكارها.

"هل أنتم متأكدون بأن ذلك هو الحل الأفضل؟"

تعبّر النساء عن اهتمامهن وقلقهن عن طريق الأسئلة. إن إثارة المسائل هي الطريقة التي تعتمدها النساء لإظهار التزامهن وإخلاصهن. تميل النساء إلى ملاحظة الأمور، وتذكُّر الأحداث السابقة بتفصيلٍ أكبر مما يفعله الرجال. يُضاف إلى ذلك الميل إلى ربط الأحداث السابقة، وهو الأمر الذي يجعل المرأة تشعر بإحساسٍ أعمق بالأهمية، وهو الأمر الذي يدفعها إلى التشكيك في قرارٍ ما. يعطينا المثال التالي فكرة عن هذا الوضع.

دعا الرئيس التنفيذي للشركة إلى عقد اجتماعٍ للمديرين التنفيذيين في الشركة. "درست الأرقام المتوافرة، وبناءً على ذلك أرى وجوب وقف خط الإنتاج هذا. إنه لا يعطينا أيّ أرباحٍ تُذكر، كما أن الاستمرار بإنتاجه ليس بأولوية استراتيجية. يُعتبر ذلك قراراً هاماً لشركتنا، لكني لا أتصور أنه بإمكاننا الحفاظ على أربعة خطوطٍ للإنتاج، وذلك بالنظر إلى أن هذا الخط بالكاد يعطينا أرباحاً. يتعيّن علينا إعطاء كل ذي حق حقّه هنا".

أكّد كبير المسؤولين الماليين على ملاحظات الرئيس التنفيذي للشركة. "إن هامش الربح في هذا الخط هو أقل بكثير من الخطوط الثلاثة الأخرى، كما أننا بالكاد استعدنا تكاليفنا عليه على مدى العامين الماضيين. أعتقد أن أرباح هذا الخط سوف تستمر بالانخفاض. أما إذا أردنا الاستمرار في عملنا فيتعيّن علينا خفض تكاليفنا!".

افتقدت إحدى المرأتين في فريق الإدارة التنفيذية الحقائق اللازمة التي تدعم رأيها، لكنها أشارت إلى رابطٍ خشيت أن لا يلاحظه الآخرون. لكن، بالرغم من أنها أدلت برأيها للتعبير عن اهتمامها وقلقها إلا أنها جعلت الأمر يبدو وكأنه حاجة ماسة. "هل أنتِ متأكدة من أن هذا هو الحل الأفضل؟ أعني أن خط الإنتاج هذا قد يترافق مع أقل هامشٍ للربح، لكن أكبر تجار التجزئة من الذين نتعامل معهم يعتمدون على هذه الماركة. إنني لست متأكدة من نسبة مبيعاتنا التي تمثّلها هذه المؤسسات الثلاث، لكنني متأكدة تماماً بأنهم أكبر زبائننا. إنني أخشى بأننا إذا أوقفنا خط الإنتاج فإننا سوف نفقد تعاملنا مع شركات البيع بالتجزئة تلك، لكن إذا خسرنا هذه الشركات فمن المحتمل أن نخسر واحداً أو أكثر من كبار مديري مبيعاتنا".

سارع كبير مديري المالية إلى الدفاع عن الـــرئيس التنفيـــذي للشركة، والذي كان من الواضح بأنه لم يتأثر بتوقعاتها. "يتعيّن علينا التركيز على ما هو مهم، كما أننا بالكاد نتمكن من تغطية تكاليفنـــا في إنتاج تلك الماركة. تعتمد علينا شركات البيع بالتجزئة في أكثـــر من منتَجٍ واحد، لذلك لا أرى كيف يُمكن لهذه الخطوة أن تُلحـــق الضرر في مبيعاتنا على المدى الطويل".

تعمد المرأة في بعض الأحيان إلى طرح أسئلة من النوع الذي يعتبره الرجل لا يتعلق بالموضوع المطروح، أو أنه يسيء تفسير أسئلتها على أنها علامة على عدم الثقة أو التردد في اتخاذ قرار صعب. لكن الرجـــل قـــد يفسّر أسئلتها غير المباشرة على أنها حدس شخصي لكفاءته أو استقامته.

يميل الرجل إلى التصرف بإيجابية أكبر مع المعطيات الواقعية، وذلك لأنها شخصية بدرجة أقل، وأقل غموضاً، كما أنها تعطيه خطـــاً طوليـــاً للتحليل المنطقي، وهو أمرٌ يتمكن من التجاوب معه وحلّه. أما في هـــذه الحالة فقد كان بإمكانها الرد على الرئيس التنفيذي للشركة على الشكل التالي: "تأثرت بقوة لهذا. أعطني بضعة أيام لربط كل هذه المعلومات، بما فيها تلقي ردود شركات التجزئة الثلاث، وذلك قبل أن نتخذ قراراً".

"ما الذي يجعل هذا المشروع خارج جدول الأعمال؟"

لا تشعر النساء عادة بالارتياح عند إعطائهن رأياً سلبياً صريحاً، ولذلك يعمدن إلى التعبير عن الرفض أو الاختلاف عن طريق توجيه سؤال فصيحٍ وغير مباشر، فبدلاً من طرح سؤالٍ محدد مثل، "لمـــاذا تأخرتم في هذا المشروع؟ يُمكن للمرأة أن تسأل، "ما هو سبب تأخير هذا المشروع؟" وذلك بهدف أن يبدو السؤال أقل هجومية وإلحاحاً.

كانت الساعة العاشرة صباحاً، على سبيل المثال، عندما سارت كيري إلى "الحفرة the pit"، وهو الاسم الذي أعطاه المبرمجون إلى مكان عملهم. كان هناك ثلاثة من أصل خمسة من المبرمجين، متحلقين في دائرة يتناولون طعام فطورهم المؤلف من الشطائر، ويتبادلون الأحاديث.

سألت كيري: "أين **لوك ومات**؟".

قال أحد المبرمجين: "لم يأتيا بعد".

"أريد الاجتماع بكم أنتم الخمسة. أريد أن أعرف سبب تأخر هذا المشروع عن الجدول المقرر. أريد، من فضلكم، أن تأتوا إلى مكتبي عندما يحضر الجميع؟".

كان جيم، زميلها، يسير معها وأراد أن يتحدث معها حول الاجتماع. "كيري، هل أستطيع أن أقول شيئاً لكِ. كان عليك أن تكوني أكثر حزماً. إن توجيه سؤالٍ لهم ليس حازماً بما فيه الكفاية، لكن الحزم يكمن في التصريح بالوقائع. كان عليك أن تقولي: "تأخرتم أيها الزملاء أسبوعين في هذا المشروع. أريد الاجتماع بكم في غضون ساعةٍ من الزمن لمناقشة الأمر. اتصلوا مع لوك ومات كي يعرفوا موعد الاجتماع". هؤلاء الرجال هم مبرمجون جيّدون، لكنهم سيقومون بما يُطلب منهم لا أكثر. يتعيّن عليك أن تكوني أكثر صراحةً في الواقع".

يميل الرجال إلى أن لا يأخذوا الأمور على أنها مسألة شخصية، وهم أكثر صراحة في تعليقاتهم على الأمور. يقوم الرجل بفصل نفسه عن الموضوع المطروح على بساط البحث، كما يفصل نفسه عن تجاربه ومشاعره السابقة. يشعر الرجل بارتياحٍ أكبر، ويعطي تعليقاتٍ أكثر

صراحة عندما يكون متحرراً وغير متحيّز، ويعود هذا على الأخص لأنه يفصل نفسه عن المشكلة. أما المرأة فإنها عادةً تفسّر صراحته وحزمه على أنه سلوكٌ عدواني، بينما الرجل يعتقد بأنه حيادي وصريح.

"ألديكم الوقت للنظر في هذا؟"

لا تشعر النساء عادةً بالارتياح لطلب المساندة في مكان العمل. إن طلب المساندة يعني الضعف في حالاتٍ محددة، كما أن النساء يترددن في إظهار ضعفهن، وذلك بالنظر إلى أن بعض الرجال يميلون إلى إصدار أحكام مسبقة على النساء. تميل المرأة كذلك إلى أن تكون موحية [عدوانية]، وأقل صراحة عند طلب المساعدة، أما عندما لا تلقى المرأة المساندة فإنها قد تعبّر عن حاجتها على شكل إحباط، وهو رد فعلٍ قد يفسّره الرجل على أنه انتقاد أو لوم.

- "يمكنني الاستفادة من رأي شخصٍ في هذا التقديم [العرض]. أيمكنك أن تلقي نظرة على هذه؟ عملتُ على هذه الشرائح طيلة الصباح، وأنا متأكدة بأنني أسير على الطريق الصحيح، لكن يصعب الحصول على تقييم مع انشغال الجميع".

يُمكن للرجال أن يتردّدوا بدورهم في طلب المساندة، ويعود سبب ذلك جزئياً إلى تجنّب اعتبارهم ضعفاء، أو يفتقدون إلى الكفاءة، كما أن طلب المساعدة يُمكن أن يُنظر إليه على أنه علامة على الضعف. يمتنع الرجل، لهذا السبب بالذات، عن طلب المساعدة، كما أنه سوف يحاول حل المشكلة من دون أي مساعدة، ويستمر ذلك إلى أن يكتشف، أو يعترف، بأن حلّ المشكلة يتجاوز قدرته

وحده. يمتنع الرجل، على سبيل المثال، عن السؤال عن الاتجاهات عندما يضيّع طريقه.

أما إذا طلب الرجل المساعدة بالفعل، فإنه لن يطلبها من موقع الضعف، بل من موقع القوة، وهو يعمد في هذه الحالة إلى صياغة طلبه مباشرةً، وهو يشجّع الحصول على دعم رجلٍ آخر عن طريق جعل الشخص الآخر يشعر بالكفاءة والتميّز. يمكننا أن نفترض بأن الشخص الآخر يعمل على ذلك العرض طيلة الصباح. يُمكن لذلك الشخص أن يطلب المساندة مباشرة:

- "أنهيتُ العرض! أعتقد أنه أصبح تاماً، لكني أرحّب بسماع رأيك. يبدو بأنك تمتلك موهبة لهذه الأمور. لكن أتستطيع أن تلقي نظرة أخرى وتعطيني رأيك؟".

كيف يفسّر الرجال أسئلة النساء

يعمل الرجال والنساء بطرقٍ مختلفة عند بذل أقصى جهودهم في أمكنة العمل. تميل النساء إلى طرح أسئلة بهدف تكوين جوٍّ من المشاركة، وإنشاء علاقات، وكذلك للتعبير عن العناية والاهتمام تجاه الآخرين، وتجاه العمل الذي يُنجزنه. أما الرجل فهو عادةً لا يطرح أسئلةً بالمقدار ذاته، لكن عندما يفعل فإن طريقته ستكون صريحةً أكثر. يُمكن للرجل أن يكون صريحاً من دون أن يأخذ الأمور بطريقةٍ شخصية، وعادة لا يأخذ الأمور بطريقة شخصية عندما يتحدث معه شخص ما بطريقة صريحة. إن التحدث معه بطريقة مباشرة يُمكن أن يصبح أمراً محبطاً، ومثيراً للارتباك، وحتى إنه قد

يشعر بالإهانة بسبب الأسئلة التي قد يفسّرها على أنها مضيعة للوقت، ومترددة، أو شخصية.

السعي للتوضيح أو التلميح بالشك؟

لا يُستغرب في الاجتماعات الثنائية أن تعمد المرأة إلى التعبير عن اهتمامها وتعلّقها، وذلك عن طريق طرح أسئلة تهدف إلى معرفة أفكار الشخص الآخر، أو من أجل استكشاف جميع جوانب المشكلة المطروحة أو الفرصة السانحة. تطرح المرأة أسئلة بهدف الاستيضاح، والتواصل مع الآخرين، وتشجيعهم على التفكير والمشاركة بآرائهم. أما عندما تستخدم النساء الأسئلة لوضع تصورٍ لرجلٍ ما، أو للتوسّع في طريقة تفكيره، فإن الرجل سيفترض عادة بأنها تميل إلى الانتقاد أو التشكيك بمشاركته، أي كما تُظهر لنا الأحاديث التالية.

التقى فريق مؤلف من خمس نساء ورجلين في سياق اجتماع الاثنين الأسبوعي. انتهت جودي، وهي رئيسة الدائرة من توجيه أسئلة لكل امرأة من النساء الموجودات في الغرفة، وهي أسئلة دارت عن أفكارهن حول المبادرة الجديدة التي أطلقتها الشركة. عبّرت كل امرأة عن رأيها، لكن جودي لم تسمع رأي الرجال بعد. "سمعنا آراء الجميع هنا، لكن ما رأيكما يا مارك وكولين؟".

تطلع مارك وكولين ببعضهما بعضاً لبرهةٍ من الزمن، وما لبث مارك أن تكلّم أولاً. "لا أدري، لأنني ما زلت أفكّر في كل الأمور". لم يتطلع نحو كولين بعد ذلك لأن التطلع نحوه هي لغة جسده التي تعني "حان دور كولين في الكلام"، وهو الذي صمّم على أن يدع كولين يعالج المسألة بما يراه مناسباً!

سألت جودي مجدداً: "إذاً، ماذا تقول أنت يا كولين؟".

"لا أعرف. لم أفكر بالأمر بعد يا جودي. تبدو هذه فكرة جيدة. سأعطي الأمر مزيداً من التفكير".

نلاحظ أنه نادراً ما يفكّر الرجل في جرّ رجلٍ آخر لتشجيعه على المشاركة وعرض أفكاره. تقضي الأعراف الذكورية بعدم تسليط الضوء علناً [أو حشر] على رجلٍ آخر. لكن بقدر ما تحب النساء طرح الأسئلة، وتلقي الأسئلة في المقابل، لا يحب الرجال، عادة، طرح الأسئلة أو تلقيها. يفترض الرجل أنه إذا كان لدى رجلٍ آخر ما يقوله فإنه سوف يطرح أفكاره بين المجموعة، وإلا فإنه سوف يبقى صامتاً.

لا يمانع الرجل في مواجهة التحدي طالما يشعر بأن كلماته وأفعاله لا تؤخذ من ناحية شخصية. لكن عندما يعتقد الرجل بأنه يتعرّض للشك، والانتقاد، أو اللوم، فإنه يميل إلى أخذ المسألة بشكلٍ شخصي، ويبدأ بالتصرّف بطريقة شخصية، أو أنه يشعر بالإحباط ويلجأ إلى الصمت لأنه لا يُنظر إليه على أنه حل للمشكلة.

"لندع هذا الأمر جانباً"

علمنا في إحدى ورش العمل التي أقمناها، أن فريق تطوير المنتجات الجديدة قرّر إلغاء فكرة منتَجٍ جديد، وذلك بالرغم من أن الأبحاث أشارت إلى أن ذلك المنتَج يمتلك إمكان استحواذ حصة مهمة من السوق. لكن بعد مشاورات استغرقت نصف يوم، تصرّف الرجال في الفريق مع رئيسهم بطريقة حازمةٍ جداً، وقرروا إنهاء المنتَج.

أما النساء من أعضاء الفريق فلم يشأن اتخاذ قرارٍ حازم بشأن المضي قُدُماً في تطوير المنتَج حتى إجراء بحوثٍ إضافية على نسبة

صغيرةٍ جداً من المستهلكين الحياديين. أرادت النساء في الفريق معرفة السبب الذي يجعل أولئك المستهلكين يقفون ضد ذلك المنتَج. شعرت النساء بأنه "لا دخان من دون نار"، وأن ما يُمكن أن يكــون أمــراً منعزلاً قد يُطلق أمراً أكبر بكثير في ما بعد.

لكن أحداً من الرجال لم يعتقد بأن بحوثــاً إضــافية كانــت ضرورية، كما أنهم فسّروا طلب النساء على أنه علامة على فقــدان الثقة في مفهوم المنتَج الجديد. وصل الأمر إلى حد اعتبــار بعضــهم للأمر على أنه تشكيك في نــزاهتهم.

لم ترغب النساء في إنهاء تطوير المنتَج، كما أنهن اعتقدن بأنــه يمتلك إمكانات كثيرة، وشعرن بأن نسبة المستهلكين، وبالرغم مــن أنها صغيرة في العدد، إلا أنها قد تشير إلى مسألة يجب أن تؤخذ بعــين الاعتبار، وعلى الفور.

طلبات أم نقد

تمتلك النساء، عند التعامل مع الآخرين، القدرة على الملاحظــة بقدرٍ أكبر من قدرة الرجال – سواءً من تعابير الوجه، ومروراً بلغــة الجسد، وصولاً إلى نبرة الصوت. يُضاف إلى ذلك أن المرأة تلــتقط هذه الإشارات بطريقةٍ فطرية، وتشعر باحتياجات الآخرين، وتقــدم المساعدة بشكلٍ تلقائي. هذا هو السبب الذي يجعل المرأة في بعــض الأحيان تخطئ في الاعتقاد بأنه لا يتعيّن عليها أن تطلــب المســاعدة مباشرة، بل إنها تتوقع من الآخرين الانتباه، أي كما تفعل هــي، وأن يتصرفوا بالطريقة التي تتصرف بها. أما الواقع فهــو أن الرجــال لا يتمتعون بهذه الدرجة من حدة الملاحظة.

لكن عندما تمنح المرأة مساندهًا علناً، ولا تطلب مساندة الرجل لها في المقابل، فإن ميل الرجل في هذه الحالة يتمثّل في الافتراض بأهًا حصلت على ما تحتاجه. يمتنع الرجل هنا عن عرض تقديم مسـاندته على الفور، لكن ذلك لا يعود إلى عدم استعداده لتقديم المساعدة، بل لأنه ينتظر أن تُطلب منه هذه المساعدة. يميل الرجل إلى أن لا يعرض مساندة غير مطلوبة منه، وإلى التعامل مع النساء بطريقة مشابهة. أما إذا لم تطلب المرأة المساندة فإنه، غالباً، لا يعرض تقديمها.

تسأل المرأة سؤالاً غير مباشر	*ماذا يمكن أنها قد تريد قوله*	*كيف يفسر الرجل هذا السؤال*
"ما هو المطلوب لإنجاز الأمور هنا؟".	"يمكنني الاستفادة من مساندتك لإنجاز هذا الأمر".	"أفترض بأنها سوف تطلب مساعدتي إذا احتاجتها".
"هل أنت مرتاح لتحضير هذا العرض بنفسك".	"إنني هنا في حال احتجتَ إليّ".	"أشعر بأنها لا تعتقد بأنه بإمكاني معالجة الموضوع".
"لا أفهم هذا. لماذا لم تصل التجهيزات حتى الآن؟	"ابحث من فضلك عن سبب تأخر المورّد في إرسالها".	"لا أعرف لماذا لم تصل التجهيزات حتى الآن".
"ألا يجدر بنا التواصل مع الزبون بهذه الطريقة؟".	"أعرف كيفية معالجة هذا الأمر، لكني أريد الحصول على معطياتك.	"قل لي ماذا تريد، وأنا سوف أقوم به".
"هل هذا صحيحٌ حقاً؟"	"يدهشني ذلك".	"لديّ انطباع بأنك لا تصدقني".

نورد هنا بعض الأمثلة التي توضح كيفية قيام النساء بتقديم طلب، أو طلب المساندة، أو طبيعة هدفها، بطريقة غير مباشرة، وكيف يُمكن للرجل تفسير سؤالها غير المباشر:

وراء كل شكوى طلبٌ لم يُفصح عنه

عندما تمتنع المرأة عن التعبير عن نفسها بطريقة مباشرة، فإنها تترك بذلك مجالاً للرجل لسماع كل أنواع الرسائل التي تبدو وكأنها متطلبة، أو رافضة، أو مليئة باللوم. لكن الرجل، وبدلاً من التعامل مع الشكوى، يفضّل مواجهة الطلب، وحل المشكلة بشكلٍ مباشر.

تستطيع المرأة، في كل مثالٍ ورد في القائمة التي وردت سابقاً أن تساعد الرجل على الحصول على الرسالة المناسبة، وأن تحصل على مساندته على الفور، وذلك، ببساطة، عن طريق إضافة تعليقٍ متفائلٍ خالٍ من اللوم قبل السؤال، أو عن طريق تقديم طلبٍ واضحٍ وصريح:

- "يمكنني الاستفادة من مساندتك في إنجاز هذا العمل".
- أعرف بأنك قادر على معالجة الأمر، لكنني هنا في حال احتجتَ إليّ".
- أيمكنك أن تبحث عن سبب تأخر المورّد من فضلك".
- لديّ فكرةٌ عظيمة، لكن أخبرني أولاً عن الطريقة التي تعتمدها".
- "يدهشني ذلك. هل هذا صحيحٌ حقاً؟".

"لم أكن متأكداً من قصدها"

طلب مني رئيس العمليات في شركة نفط عالمية، ومنذ وقتٍ ليس ببعيد، أن أساعده على معرفة أنه كان على وشك أن يفقد موظفَين في غاية الأهمية، وهما رئيس عمليات الشرق الأوسط، وأحد كبار المهندسين الكيميائيين في الشركة.

توظفت آن منذ وقتٍ قريب لترأس عمليات الشرق الأوسط، وهو مركز رأت فيه تحدياً مرحباً به في مهنة والدها وشقيقها الناجحة. لم تشهد المنطقة امرأة رئيسة من قبل، كما أن زملاءها، وجميعهم من المهندسين الذكور، لم يسبق لهم أن شهدوا امرأة تترأسهم من قبل.

أشارت آن خلال اجتماعي معها إلى انقطاع التواصل حتى في أول اجتماعٍ عقدته مع فريق عملها، أي عندما طرحت عدداً من الأسئلة حول العرض الذي قدّمه أبرز المهندسين الذين يعملون تحت إشرافها. اعتقدت آن أنه إذا طرحت أسئلة على هيثم خلال تقديمه لتقريره، فسوف يفسّر ذلك على أنه دليل على اهتمامها، لكنه لم يأخذ هذا الانطباع أبداً.

قالت آن: "لم أظن بأن ردة فعله سوف تكون دفاعية... كان قصدي الإسراع في عمل كل الأنشطة في المنطقة بقدر الإمكان، وبناء علاقة تشاركية وثيقة مع الفريق".

لكن هيثم رأى الأمور بطريقة مختلفة. "لم أكن متأكداً من قصدها. لم أكن معتاداً على تلقي الأسئلة بتلك الطريقة أمام المهندسين الآخرين. إنني أحمل شهادة دكتوراه فلسفة في الهندسة الكيميائية. وكذلك أمضيت ما يزيد عن عشرين عاماً في خدمة هذه

الشركة. يُضاف إلى ذلك أن سجلّ إنجازاتي في هذه الشركة هو سجلّ رائع. كان من الواضح عندي بأنها لم تؤمن بطلباتي، وأنها تعتقد بأنني لا أقوم بعملي كما يجب. لا أريد أحداً يشرف على عملي، بحيث يؤخر تقدمي فيه. هذا ما دفعني إلى التوجه إلى رئيسها كي أقدم شكوى".

شعرت آن بالانزعاج لأن هيثم أساء تفسير قصدها، ثم توجهت إلى رئيسها. لكن عندما تُفقد الثقة فيصبح من المستحيل تقريباً استعادتها، وهكذا تبيّن أن فقدان الثقة ما بين آن وهيثم قد أضرّ كثيراً بفريق العمل، كما كان له أثرٌ سيئ على زخم عمل الشركة في المنطقة.

كان بإمكان هيثم إظهار قدرٍ أكبر من تفهم طبيعة الفروقات بين الجنسين، وذلك لو فهم أن آن لم تنتقده، لكنها كانت تتطلع إلى إضافة تقديرٍ أكبر، وإلى إرساء علاقة. كان بإمكانه إدراك هذا لو أنه لم يأخذ أسئلتها بطريقةٍ شخصية، وبعدم الرد بطريقةٍ دفاعية.

كان يُمكن أن تُظهر آن تفهماً أكبر، بدورها، عن طريق إدراك أن محاولتها إطالة الحديث مع هيثم قد أحرجته، وشكّلت تحدياً لنواياه. كان بإمكان آن التمهيد لحديثها بقولها: "إن باب مكتبي مفتوح أمامك، وإذا احتجت لأي شيء بإمكانك أن تتصل بي. إنني موجودة هنا لمساندتك. إنني أثق في هذا الوقت بقدرتك على إنجاز المهمة".

تميل النساء إلى التفكير في المسائل المطروحة أمامهن بطريقة تختلف الرجال، وذلك عن طريق دمج الذكريات والعواطف وترتيبها لتصبح في النهاية أنماطاً من الأفكار أشبه ما يكون بشبكة. أما نتيجة ذلك فهي أن النساء، وبشكلٍ يعاكس ما هو الحال مع الرجال، توازن المتغيّرات بشكلٍ أكبر، وإلى استعراض خيارات أكثر، وتصوّر مجموعة أوسع من الحلول والنتائج المترافقة مع مشكلةٍ معيّنة.

لكن كيف ولماذا تدرك النساء الأمور، وتحكم عليها بطريقة مختلفة عن الرجال، ولماذا يشعرن بضرورة طرح أسئلةٍ أكثر نتيجة لذلك؟ يتأثر كل ذلك بعدة أجزاء هامة من الدماغ، والتي هي أكبر وأكثر ارتباطاً عند النساء مما هي عند الرجال: القشرة الحزامية الأمامية anterior cingulate cortex، وقشرة الفصّ الجبهي prefrontal cortex، والجزيرة اللحائية insula[2].

تبلغ القشرة الحزامية الأمامية ضعفي حجمها عند النساء مما هي عند الرجال، كما أنها تلعب دوراً في مجموعة واسعة من الوظائف اللا - إرادية، مثل تنظيم ضغط الدم، وعدد ضربات القلب، وكذلك في التأثير على الوظائف المعرفية المنطقية مثل الحدس [أو التوقّع]، واتخاذ القرارات، والتعاطف، والعاطفة. تميل النساء، نتيجة لذلك، إلى الموازنة بين الخيارات، والتأمل، والتعبير عن الاهتمام مراتٍ أكثر، وفي سياقٍ أعمق، مما هي الحال عند الرجال.

إن قشرة الفص الجبهي هي المركز التنفيذي لاتخاذ القرارات في الدماغ، وهو المركز الذي يُشرف على المعلومات العاطفية، ويتحكم باللوزة amygdala عند النساء عن طريق التفكير التسلسلي. أما قشرة الفص الجبهي فهي ليست أكبر فقط عند النساء، لكنها تتطور عند الفتيات بصورةٍ أسرع مما هي عند الفتيان الصغار. إن هذا الفرق - والذي يترافق مع واقع أن النساء يمتلكن [هورمون] تستيرون أقل بكثير، و[هورمون] استروجين أكثر بكثير يسري من خلال أدمغتهن - يؤثّر على النساء من أجل اتخاذ عددٍ من

القرارات المتسرعة هو أقل مما هو الأمر عند الرجال، والبحث عن الحلول للخلافات قبل اتخاذ عملٍ فوري[3].

أما الجزيرة اللحائية فتبلغ ضعفي حجمها في دماغ الأنثى مما هي عند دماغ الرجل، كما أنها تساعد المرأة على ترجمة الأفكار والأحاسيس الجسدية في العقل اللاواعي إلى أفكار واعية مليئة بالذكريات والعواطف. إن هذه القدرة على الاعتماد على الذكريات السابقة، وجلبها إلى الحاضر من شأنها أن تمنع المرأة من التصرّف بتسرّع، وأخذ مخاطرة غير ضرورية. تساعد الجزيرة اللحائية، بالتعاون مع القشرة الحزامية الأمامية وقشرة الفصّ الجبهي، على حدس [أو توقّع] طبيعة شيء ما قبل حدوثه بالفعل، وهو الأمر الذي يجعل "حدس المرأة" فرقاً بيولوجياً حقيقياً جداً.

لكن بالنظر إلى حجم وترابط مراكز الدماغ هذه، تميل النساء أكثر فأكثر إلى التفكير والتأمل في مجموعات [شبكات] من العوامل. أما الرجال، في المقابل، فيميلون إلى تركيز انتباههم على فكرة واحدة في وقتٍ واحد، وكذلك تجزئة المعلومات الهامة، ونبذ ما يُمكن أن يُعتبر معطياتٍ عَرَضيةٍ أو غير هامة، وتحليل المعلومات عبر مسارٍ طولي ضيّق.

أما إذا أرفقنا هذه الفروقات في تركيبة الدماغ مع مستوياتٍ متفاوتة في الهورمونات، فإن الفرق في [طريقة] التفكير ما بين النساء والرجال يُصبح أوضح بكثير. يعني ذلك أن مستويات التستوستيرون الأعلى عند الرجل تضطره إلى السعي وراء حلولٍ فورية، والقيام بعملٍ سريع، بينما المستويات المنخفضة لهذا الهورمون عند النساء، والمستويات الأعلى عندهن من هورمون الإستروجين قد تساهم برؤية أوسع وأكثر سياقية، وأبعد مدى للأمور[4].

أما قدرة المرأة الطبيعية على التفكير المترابط، والتعاقبي، فهي قوة يميل الرجال إلى التقليل من قيمتها، وإساءة تفسيرها على أنها تعبيرٌ عن الشك وعدم الأمان. أما قدرة الرجل الفورية على إجراء مسحٍ لبيئة الإدراك والمنطق عنده، والقيام بعملٍ فوري، فإنها قوة تميل النساء إلى إساءة تفسيرها على أنها قدرة استبعادية، وغير اكتراثية، مع ميلٍ إلى المخاطرة.

يشير الواقع إلى أن توجّهات الرجال والنساء الطبيعية هي طرق تفكيرٍ واستنتاجٍ تكاملية تماماً. لا يمكن للرجال وحدهم، ولا للنساء وحدهم امتلاك كافة الإجابات، لكن عن طريق العمل معاً يتمكنان من اكتشاف أن فروقاتهما الطبيعية يُمكن أن تأتي بنتائج أفضل بكثير.

طرح الأسئلة والإصغاء

أقمنا خلال السنوات الماضية عدة ورش عملٍ حول الفروقات بين الجنسين، وذلك بالاشتراك مع شركاتٍ استثمارية في وال ستريت. برزت إحدى أعظم أفكارنا في هذا المجال في اليوم الذي تلا ورشة العمل التي شاركت فيها جاين، وهي رئيسة دائرة المالية في إحدى أكبر المؤسسات المصرفية الاستثمارية في نيويورك. ساهمت جاين في ورشة العمل، ثم وافقت على عقد مناقشة وجهاً لوجه في صباح اليوم التالي.

تلقت جاين ترقية إلى منصب الرئيس التنفيذي للشركة في العام 2010، أي بعد مرور عامين على الأزمة المصرفية في العام 2008. قدّمت جاين عدداً من الملاحظات حول قيمة التوازن بين الجنسين في مجال الاستثمار المصرفي، وهي التي اعتبرت أن خليطاً أفضل من الرجال والنساء في عمليات اتخاذ القرارات كان من الممكن له أن يمنع وقوع عددٍ كبيرٍ من الأخطاء التي أدت إلى الأزمة المالية في ذلك العام.

"كان الرئيس التنفيذي يركّز، تقليدياً، على التقارير المالية، والامتثال compliance، والخزينة، والضرائب، وتمويل الشركات. أما ما نراه الآن فهو أن الرؤساء التنفيذيين للشركات أصبحوا أكثر

انشغالاً في رسم الاستراتيجية ومجال العمليات على السواء. إن طرح الأسئلة والإصغاء هما أهم أمرين يُمكن لنا أن نفعلهما بصفتنا رؤساء مالية. لكن بالإضافة إلى كوني على اطلاعٍ على أي شيء يحدث في مجال المالية وبسرعة، يتعيّن عليّ فهم ما يجري في الشركة، كما يجب عليّ طرح أسئلةٍ هامة ثم الإصغاء بعناية كي أتمكن من تكوين الاتجاهات السائدة trends واكتشافها، والتواصل مع كل عملائنا بمن فيهم مستثمرونا، وأعضاء مجلس إدارتنا، والزبائن المهمّون، وكذلك محلّلو وال ستريت.

"إنه أمرٌ جيد لأنه يربط ما بين الخيوط عبر الشركة، ويساعد على دمج الاستراتيجية والعمليات مع التوقعات والنتائج المالية. أولت الشركات منذ العام 2008 عنايةً أكبر بكثير إزاء الاستثمارات. تقلص في هذه الفترة الميلُ نحو أخذ المخاطر من دون أبحاثٍ وتحاليل وافية ومعمقة.

"إن ما لا أريده هو أن تكون دائرتي مجرد قسمٍ مذعنٍ لبقية أقسام الشركة. إن ذلك "الإذعان الأعمى"، يقودنا إلى متاعب مالية، وهو الأمر الذي شهدناه سابقاً مع الاستثمارات المترافقة مع المخاطر. أريد أن يعمل موظفونا الماليون مع الكفلاء business sponsors، وفي مجال مساءلة قراراتهم. إننا موجودون لمساعدة الشركة على النمو بربحية، لكن بطريقة مرنة.

تقف جاين في طليعة اتجاهٍ متزايد في الاستثمار المصرفي. تشير الإحصاءات الحديثة إلى أنه لو تواجد عدد أكبر بقليل من النساء العاملات في مجال الاستثمار المصرفي، لكان بالإمكان تجنب الأزمة المصرفية والركود الاقتصادي الذي نتج عنها. لكن كثيراً ما تتعرض

النساء إلى النقد بسبب ميلهن إلى تجنّب المخاطرات الماليـــة، لكـــن النساء تبلّغن الآن أن هذا الميل كان بإمكانه تفادي قدرٍ كـــبيرٍ مـــن الضرر المادي، وذلك مع موازنةٍ أفضل بين الرجال الذين يميلـــون إلى المخاطرة والنساء اللواتي يتجنبن هذه المخاطرة في المجال المصرفي.

تُظهر تلك الدراسات أن النساء يلتـــزمن الحـــذر، والميـــل إلى التساؤل، والصبر، والتعقّل أكثر من الرجال بنسبة تزيد عن الضعفين، بينما يميل الرجال إلى أن يكونوا أكثر ميلاً إلى المغامرة، والثقة الزائدة بالنفس، وعدم الاكتراث في قراراتهم الاستثمارية بنسبة ضعفين أكثر من النساء. لكن الأمر المفاجئ هنا هو قوة هـــذه الفروقـــات[5]. إن الإفراط في الثقة يدفع الرجال إلى المتاجرة بالأسهم بنسبة 45 بالمئـــة أكثر من النساء، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تقليص العوائد الصـــافية لمحفزاتهم المالية portfolio بنسبة 2.65 بالمئة (بالمقارنة مـــع تخفـــيض العوائد عند النساء المستثمرات بنسبة 1.72 بالمئة).

تُظهر هذه الدراسات كذلك علاقة ما بين الربح والجنس. تميل الشركات المالية التي توظّف عدداً أكبر مـــن النســـاء في المناصـــب الرفيعة، إما في صفوف الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا، إلى كسب عائداتٍ أعلى لكل سهم، وعائد أعلى على الحصة، وســـعر ســـهمٍ أعلى، من جميع الشركات المنافسة التي توظف عدداً قليلاً من النساء في مناصبها العليا، أو تلك التي لا تتواجد النساء في إداراتها العليـــا. تختار النساء هدفاً للعوائد، ثم يسعين إلى التقليل من المخاطر، ويسعين بعد ذلك إلى إيصال المكاسب المحتملة إلى أقصى حدٍّ ممكـــن. تميـــل النساء كذلك إلى النظر إلى المخاطرة من ضـــمن هيكليـــة ســـياقية contextual framework، وإلى اختيار اســـتثماراتٍ تأخـــذ بعـــين

الاعتبار تأثيرات عواقبها، مثل قيمتها الاجتماعية، والتأثيرات طويلة المدى، واحتياجات الزبائن. أما الرجال، في المقابل، فيميلون إلى النظر إلى الاستثمار بطريقة تعاقبية [تسلسلية] ومنفصلة، كما يميلون إلى عدم أخذ الاعتبارات الاجتماعية بعين الاعتبار، أي كما تفعل النساء عند البحث عن أعلى المكاسب. يعني ذلك أن النساء هن، وبشكلٍ عام، مستثمرين أفضل من الرجال لأنهن أقوى ملاحظةً، وأكثر توجيهاً للأسئلة، وأفضل استماعاً.

أما المهم في كل ما سبق فهو أن الشركات التي تحتفظ بخليطٍ من المقاربتين لتقييم المخاطر، هي التي تحقق، إجمالاً، نتائج مالية أفضل من غيرها، وذلك مقارنةً مع الشركات التي لا توظف سوى مستثمرين من الرجال. أما الشركات التي لم تتعلم بعد المزج بين السلوكيات المختلفة، وتحمّل المخاطرة التي ينتهجها الرجال والنساء فلا تحقق قدراً كبيراً من النجاح.

الجانب الشخصي من الحياة: المواعدة وتربية الأبناء

يُمكن للرجل، من دون فهم عادات المرأة وسلوكياتها، أن يفكّر بأنه يقدّم أفضل ما عنده في أول موعدٍ له، لكنه لا يلبث أن يُبعد رفيقته عنه من دون أن يقصد ذلك. يثابر هذا الرجل على الحديث عن نفسه طالما تطرح عليه الأسئلة. يعني ذلك بأنه يفترض أن هذا هو ما تتوقعه المرأة، وهو الأمر الذي يُسعده تلبيته.

لا يتشارك الرجال والنساء، عادةً، في السلوكيات ذاتها. تُظهر النساء اهتماماً ورعاية أكبر تجاه الآخرين، وذلك عن طريق طرح

الأسئلة، والحرص على عدم الاستحواذ بالمحادثة. لكن عندما تجتمع امرأتان معاً فعادة ما تبدأ إحداهما بطرح الأسئلة والاستماع بكل اهتمام. لكن بعد مرور فترة قصيرة من الوقت تتبادل المرأتان الأدوار، وما تلبث المرأة التي بدأت بطرح الأسئلة أن تستمع للمرأة الأخرى التي تبدأ بالحديث عن نفسها.

يُعتبر هذا النمط التناوبي من الاستماع والتكلّم أمراً هاماً في عملية التواصل عند المرأة. يتحول الأمر إلى ما تتوقعه عند المواعدة. أما إذا أظهرت المرأة اهتماماً بالرجل فإنها سوف تفترض بأن الرجل سوف يُظهر الاهتمام بها في المقابل. إن هذا هو ما يدفعها إلى الاستمرار في طرح الأسئلة، وإلى اعتقادها بأنه سوف يفهم في "النهاية"، ويطرح أسئلة تتعلق بها. يُمكن للمرأة أن تنتظر طويلاً مع ذلك. لا يُدرك الرجل عادةً بأنه يُفترض به أن يقوم بالمثل ويبدي اهتمامه بها، وذلك عن طريق طرح أسئلة تدور حولها، وكذلك عن طريق الإصغاء إليها بانتباهٍ صادق.

لا تتبع النساء القواعد ذاتها التي يتبعها الرجل. لا يوجد في قاموس المرأة شيء اسمه "المقاطعة". لا تشعر المرأة كذلك بأن مقاطعة شخصٍ ما هو شيء طبيعي، وسواء كان هذا الشعور ينبع من فطرتها أو من تربيتها. إنها تميل إلى طرح الأسئلة أولاً، ثم تنتظر دورها للكلام.

أما الرجل، فهو في المقابل، يشعر بالارتياح عندما يقاطع رجلاً آخر أثناء المناقشة، كما أن أياً منهما لا يعتبرها مقاطعةً بالفعل. يتوقع الرجل مقاطعةً ودية وغير شخصية في منتصف حديثه، أي إنه لا يمانع بها. يبدو أن عدم المداورة في الحديث يجعل عملية التواصل برمتها أسهل بكثير بالنسبة إلى الرجال.

لكن الرجل يفترض، وعن خطأ، بأنه إذا لم تتكلم صديقته، فلربما لا تمتلك شيئاً لتقوله. لكن المرأة تفترض، وعن خطأ، بأنه إذا لم يطرح عليها الرجل أسئلة فلعله لا يهتم بها. يكمن التحدي بالنسبة إلى النساء في معرفة كيفية مقاطعة الرجل، والوقت المناسب لفعل ذلك. إن طلب الإذن للمقاطعة بأسئلةٍ مثل، "أيمكنني أن أطرح سؤالاً؟" أو "أيمكنني أن أقول شيئاً؟" يُمكن أن يُظهر عدم الأمان ويكسر تدفق المحادثة. يتوقع الرجل في هذا الوقت أن تنضم المرأة إلى الحديث تلقائياً، وهو الأمر الذي يجب أن تشعر بالارتياح للقيام به.

يكمن التحدي بالنسبة إلى الرجل في إدراك أن إظهار الاهتمام بالمرأة عن طريق طرح الأسئلة بدلاً من محاولتها إبهارها بأفكاره عن الحياة وإنجازاته الشخصية، هي طريقة أكثر فعالية بكثير في زيادة اهتمامها به.

تُعتبر الأسئلة البلاغية مقبولةً عندما يحاول الرجل إثبات نقطةٍ ما في حديثٍ يهدف إلى الإقناع، لكن هذا النوع من الأسئلة لا يُعتبر مجدياً عند طلب التعاون، سواءً في حياة المرء المهنية أو الشخصية. يقف وراء كل سؤال بلاغي رسالةٌ كامنة، لكن في مجال تربية الأطفال فإن هذه الرسالة الكامنة تعني وجود تعليق سلبي، ومليء بالذنب أو اللوم، وهو التعليق الذي يفضّل الآباء عدم توجيهه مباشرة نحو أولادهم. يفضل الأب، بدلاً من ذلك أن يعبّر بشكلٍ غير مباشر عن إحباطه أو عدم رضاه بطريقة غير صريحة.

أما النساء، وعلى وجه الخصوص، فإنهن يستخدمن الأسئلة البلاغية [أو الفصيحة] في محاولة منهن تحفيز أولادهن على الطاعة، وهكذا عندما تريد الأم من ولدها تنظيف غرفته (أو غرفتها) فهي لا

تقول، "أيمكنك تنظيف غرفتك من فضلك؟" لكنها تميل إلى أن تـثير بعض الخجل أو الشعور بالذنب من خلال توجيه سؤالٍ منمق مثل، "لماذا تعمّ الفوضى هذه الغرفة؟" هناك أمثلة أخـرى عـن الأسـئلة البلاغية أو غير المباشرة:

- "متى ستكبر؟" وهو سؤال يوحي بأن الولد يتصرّف بطريقة غير ناضجة.
- "كيف يُمكن لك أن تنسى إقفال باب المـرأب؟" وهـو سؤال يوحي بأن الولد لا يُمكن الاعتماد عليه.
- "لماذا لا تزال الأنوار مضاءة، و لم تنم بعد؟" وهـو الأمـر الذي يوحي بأن الولد لا يُصغي [للتوجيهات].
- "لماذا لم تُنه فروضك المدرسية بعد؟" وهو سؤال يوحي بأن الطفل كسول أو غير مكترث.

يحاول الوالد [أو الوالدة] في هذه الأمثلة تشجيع الولـد علـى القيام بشيء ما عن طريق التركيز على المشكلة، لكنه ينتهي في الواقع بالطلب من ابنه أو ابنته القيام بأمرٍ محدد. أما الطلب الكامن هنا فلا ينفذه الطفل عادة، وهو الذي يميل إلى التحديق بشرودٍ في مكانٍ ما.

لكن عدم طرح الآباء أسئلة بلاغية قبل توجيه الطلب فيـؤدي إلى زيادة فرص إرساء التعاون والحصول على نتـائج، وإلا سـيعمد الأطفال إلى التوقف عن الإصغاء، لأن طلبات الآباء لا تلقى صـدى أبداً. إن إحدى أهم المهارات التي يتعـيّن علـى الآبـاء، وخاصـة الأمهات، تعلّمها إذا أرادوا الحصول على نتائج من أولادهم الصغار، هي عدم إظهار السخط، أو الألم الشخصي بهـدف تكـوين الـرد المرغوب، بل يجب أن يكون طلبهم مباشراً وإيجابياً.

الفصل السابع

هل يصغي الرجال؟

تقول النساء: "كلا، وهي الشكوى رقم واحد عندي!".

يقول الرجال: "ماذا تعنين؟ أنا أصغي بالطبع".

تبرز إحدى أهم اللحظات وأكثرها أهمية في ورَش عملنا عندما ينقسم الرجال والنساء إلى فرقٍ منفصلة ويبدأون في استكشاف التحديات التي يواجهها كل فريقٍ عند العمل مع الجنس الآخر. تبدأ النساء، وعلى الفور، أي كما يُمكن للمرء أن يتوقع في رواية ما حدث معهن من تجارب، بينما ينتظر الرجال بضع دقائقٍ إضافية قبل البدء في أحاديثهم. يجلس الرجال بهدوء في البداية، بينما تبدو عليهم نظرات الفضول والدهشة لما يصدر من ضجيج الأحاديث عند طاولات النساء.

أما الأمر الذي لا يكف عن إثارة دهشتنا فهو التشابه في التحديات التي تتحدث عنها النساء، وذلك بغض النظر عن البلد الذي ينتمين إليه. لاحظنا أن أول شيء تقوم النساء بالاعتراف به هو أن الرجال لا يجيدون الإصغاء. يعبّر الرجال عن الدهشة عادة عندما يسمعون هذا، كما أن ردّهم المتوقع هو، "إننا نصغي بالطبع!" يثير هذا الرد مناقشة ناشطة تفيد الرجال والنساء على حدٍّ سواء.

أما الأمر الهام هنا فهو أن الرجال يصغون بالفعل، لكنهم لا يفعلون ذلك بطرقٍ تعتبرها النساء بأنها تعني أن الرجل قد سمعها.

حقائق حول الجنسين[1]

- 98 بالمئة من الرجال والنساء يشعرون بأن التواصل هو أمرٌ هام، وذلك بالرغم من أن 52 بالمئة فقط من النساء يشعرن بأن الرجال يستمعون إليهن بشكلٍ كامل.
- 82 بالمئة من الرجال يشعرون بأنهم يتواصلون بشكلٍ كافٍ مع النساء، ويعتقدون بأن كلامهم قد فُهِم.

"هل كان من المفترض بي أن أقول شيئاً؟"

رفعت إحدى المديرات نظرها بإحباط عن الآلة الناسخة، وقالت: "هذه الآلات لا تعمل أبداً!" كان الشخص الآخر الوحيد الموجود في غرفة التصوير هو أحد زملائها، وكان يبعد عنها مسافة بضعة أقدامٍ فقط، لكنه كان منهمكاً تماماً في ترتيب الشرائح اللازمة للعرض الذي سيقدّمه. سمع ذلك الزميل ما قالته، فتوقف لبرهةٍ ثم فكّر في نفسه: "لا أعرف أي شي عن الآلات الناسخة. هل تريد مني أن أفعل شيئاً؟ توجد آلة ناسخة أخرى في آخر القاعة". لم يقل أي شيء في النهاية، وما لبث أن عاد إلى ترتيب شرائحه.

اعتقدت المديرة بأنه فظ لأنه لم ينتبه لها، ولم يتوجه إليها بكلمة دعمٍ على الأقل. أما لو تواجدت امرأة أخرى في القاعة لكانت قالت شيئاً لإظهار التفهم مثل: "أعرف ذلك! إن كل هذه الأشياء لا تعمل أبداً عندما نحتاجها". كان ذلك كل ما تحتاج المرأة سماعه،

أي إنها لم تكن تطلب منه، بالضرورة، أن يـأتي لإصـلاح الآلـة الناسخة.

كانت كل هذه الأفكار تتوارد في ذهنها بينما كانت تحـاول إصلاح الآلة. أما الرجل، في المقابل، فقد نسي ما قالته، وعاد للتركيز على عرضه.

علمنا في الفصل السابق أن النساء عادة ما تطـرح الأسـئلة، أو يطرحن ملاحظاتهن لإرساء الشراكات، وتقوية الثقـة، أو لإظهـار الدعم. تميل المرأة إلى صياغة أفكارها عن طريق التعبير عنها كلامياً. إن عملية إطلاق المشاعر والأفكار بكل حرية والتعبير عنها بصوتٍ عـالٍ تساعدها على الوصول إلى ذكرياتها وتجاربها، وهو الأمر الذي يقلـص من مقدار الإجهاد الذي تتعرض له. تُعتبر هذه العملية طبيعية بالكامل وهي مفيدة بالنسبة إلى المرأة، لكن ليس بالضرورة بالنسبة إلى الرجل.

يميل الرجال إلى التمعّن بصمت والتفكير في الأمور قبل التعـبير عما يجول في خواطرهم. إنهم يفكرون بينهم وبين أنفسهم، وبهدوء، في الرد الأصح والأكثر إفادة، وهي عملية قد تستغرق ثوانٍ عـدة أو حتى ساعات، وهو الأمر الذي تعتبره النساء مربكـاً، ويهـدف إلى استبعادهن. أما إذا لم يمتلك الرجل معلوماتٍ كافية للرد، أو إذا اعتبر بأن سؤالها أو تعليقها يقع خارج النمط الطولي لتفكيره، فإنه لا يقول شيئاً، أو أنه يرد بكلماتٍ قليلة جداً. إن هذا يعطي المرأة الانطبـاع بأنه لا يصغي إليها، أو أنه لم يكترث بما تقوله، أو أنه لا يهتم لها.

تكمن إحدى أبرز الطرق التي يقوّض فيها الرجال نجاحهم عند العمل مع النساء في أنهم لا يخصّصون وقتاً لإظهار بأنهم يسـتمعون، وإظهار اهتمامهم وتقديرهم في الوقت ذاته.

أما النساء فإنهن يقوضن نجاحهن خلال العمل مع الرجال عن طريق التعبير عن الانزعاج، أو الاستياء من صمت الرجل، والافتراض بأنه لا ينتبه لوجودهن، أو لا يكترث بهن. رأينا في المثال الذي أوردناه أعلاه بأن الرجل، الذي تواجد في مركز تصوير المستندات، لم يمتلك أي إشارة تفيد بأن زميلته قد شعرت بالإهانة نتيجة صمته. لكن ما زاد الأمر تعقيداً، هو إمكان شعوره بالإهانة بسبب الموقف التي اتخذته لأنه لم يردّ عليها.

عندما تشعر النساء بأن الرجال لا يستمعون

يعمد الرجل إلى الرد على المرأة بطريقة غير مناسبة، أو أنه لا يرد أبداً، وذلك من دون فهم الطرق المختلفة، والأسباب التي تدفع المرأة إلى طرح سؤالٍ، أو التحدث عما تعرفه أو تحتاجه، أو التلفظ بملاحظةٍ افتتاحية لتعزيز المحادثة، أو التعبير عن مشاعرها لإظهار المساندة.

لكن عندما تشكو المرأة بأن الرجل لا يستمع إليها، فلعلها تتذكر مناسباتٍ ماضية فشل فيها الرجل بالانتباه إلى ما تقوله، أو أنه أساء تفسير قصدها، أو قلّل من أهمية حديثها. أما أكثر الطرق شيوعاً والتي تُظهر للمرأة بأن الرجل لا يستمع إليها فهي:

- يتجاهل ما تقوله.
- مقاطعتها في منتصف حديثها.
- يفترض بأنه يعرف ما تفكر فيه.
- يشرد بسهولة عندما تتحدث.

لا يُعتبر كل هذا لغزاً كبيراً يستعصيَ حلّه على الرجال، كما توجد طرق أفضل يستطيع الرجال بواسطتها إفهام النساء بأنهم يستمعون إليهن بالفعل. يُضاف إلى ذلك أنه توجد امرأة يمكنها الاستحواذ على انتباهه، والتأكد بأن كلماتها سُمعت، وبحيث تتلقى الرد الذي تريد سماعه، أو تحتاج إلى سماعه.

"لم تفهم قصدي"

عندما يفشل الرجال في إعطاء الإشارات المناسبة التي تدل على أنهم يستمعون إلى النساء، فإنهن تبدأن بالشعور بأن كلماتهن لا تلقى صدى عند الرجال. لكن إحساس المرأة بالاستبعاد أو الإهمال – وهي الاستجابات التي تحدثنا عنها في الفصول السابقة – ينبع من عدم استجابة الرجال بطرقٍ تقدّرها النساء وترحب بها. يدفع هذا الأمر المرأة إلى الشعور بأنها تتعرّض للتجاهل، وأن ما تقوله ليس مهماً إلى هذه الدرجة.

كانت ماريانا عضواً في مجموعة صغيرة جداً من النساء اللواتي تلقين شهادة دكتوراه فلسفة في علوم الأغذية من معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا في أواخر أعوام الثمانينيات من القرن الماضي. كانت أعداد النساء في تلك الأيام من اللواتي حصلن شهادة الدكتوراه من ذلك المعهد قليلةً جداً. كانت ماريانا من بين الرائدات الأوائل، وهي كانت تعلم ماذا تريد أن تفعل بالتحديد. أرادت العودة إلى البرازيل مع حلمها البسيط والحماسي: تطوير أفضل وأول سلسلةٍ من أطعمة الكلاب والهررة الصحية.

عملت ماريانا لنحو عشرين عاماً في منصب الرئيس التنفيذي، كما ترأست مجلس الإدارة لشركتها الصغيرة التي كانت تنمو بسرعة، كما

وسّعت أعمالها بحيث شملت جميع أنحاء أميركا الجنوبية، وما لبثت أن توسعت أكثر في كافة أنحاء العالم، وذلك مع قدوم الإنترنت التي سمحت بإرسال طلبات الشراء وتوزيعها عبرها. لكن حان الآن وقت مغادرة منصبها كرئيسة تنفيذية للشركة، وهكذا بدأ البحث عن خليفةٍ لها.

أرادت ماريانا البقاء رئيسة لمجلس الإدارة، وذلك كي تضمن أن تستمر الشركة في تبنّي فلسفتها الشخصية وثقافة الشركة التي أرادت الحفاظ عليها. تحدثت ماريانا بوضوح أمام مجلس الإدارة عمّا تريده من صفات في الرئيس التنفيذي المقبل للشركة: "لا يتعلق الأمر فقط بكسب المال، بل في تقوية العلاقة العاطفية التي تربط ما بين مالكي الحيوانات الأليفة وتلك الحيوانات. هذا ما أريده أن يميّز شركتنا عن منافسينا، كما أنني أريد أن أتأكد بأن الشخص الذي سيخلفني يتشارك معي في هذه الفلسفة".

أمضى مجلس إدارة شركة ماريانا، والذي يتألف من الرجال والنساء أشهراً عدة في إجراء المقابلات مع المرشحين، وذلك بهدف تضييق مجال الاختيار إلى شخصين، وبحيث تتمكن ماريانا من الاختيار بينهما. شعر أعضاء مجلس الإدارة بالرضا تجاه هذين المرشّحَين الأخيرين، وعلى الأخص تجاه روبرت، وهو مديرٌ مجدٌّ وصاحب رؤية، وكذلك يتمتع بخبرة في توزيع السلع عبر الشبكة، وكذلك في شبكات التواصل الاجتماعي. اجتمعت ماريانا مع روبرت للمرة الأولى خلال المقابلة الأخيرة. بدأت ماريانا الاجتماع بشرح فلسفتها عن مستقبل الشركة. لكن ما إن انتهت ماريانا من ملاحظاتها الافتتاحية، حتى بدأ روبرت بتقديم عرضه، وشرح خططه لإيصال الشركة إلى مستوىً أعلى.

أدركت ماريانا بأنها تحتاج إلى شخصٍ يمتلك اندفاع روبرت وخبرته، لكن حدسها أنبأها بأنه لن يكون رئيس الشركة الذي تبحث عنه. كان كل ما تريده أن يعترف روبرت بفلسفة الشركة خلال أي مرحلة من مراحل عرضه، لكنه لم يقدّم أي إشارة بأنه فهم تلك الفلسفة ووافق عليها. لكن بالرغم من أن أعضاء مجلس الإدارة اعتبروه المرشّح المثالي، إلا أنها لم تقتنع، وهكذا لم يحصل الرجل على الوظيفة. فشل روبرت في طمأنة ماريانا بأنه يتشارك معها في الفلسفة التي وضعتها للشركة.

يميل الرجل في مكان العمل إلى التركيز على المهمة الملقاة على عاتقه، والتركيز بمفرده بحيث يتجاهل، عن غير قصد، أفكار الآخرين أو يقوم بنبذها، وهو الأمر الذي يعطي الانطباع بأنه غير مكترثٍ، أو غير مهتم. يُحتمل أن يُظهر الرجل العناية والاهتمام المناسبين لإنتاج أفضل المنتجات، أو تقديم أفضل الخدمات، لكن حتى ولو لم ينجح في إقناع الآخرين بأنه يعترف بأفكار أو حاجات الآخرين من حوله، فقد يخسر ثقة، وإبداع، والتزام الأشخاص الذين هم في غاية الأهمية لنجاحه.

لكننا في صلب الموضوع

أراد أحد أكبر مكاتب المحاماة في شيكاغو معرفة السبب الكامن الذي يتسبب بترك أكثر المحاميات خبرةً المكتب، وانتقالهن إلى أحد مكاتب المحاماة المنافسة. شكّل المكتب لجنة مؤلفة من محامين ومحاميات شركاء في المكتب لمراجعة الأمور المالية، وتحديد تأثير الدورة المالية turnover، وتحديد السبب الأساسي الذي يجعل المحاميات اللواتي التحقن حديثاً بالمكتب يتركن العمل. بدأ أحد

المحامين من الرجال، وهو المحامي الشريك الأقدم في المكتب، الاجتماع بمراجعة الإحصاءات وتقييم الأضرار المالية.

تحدثت النساء الثلاث الأعضاء في اللجنة عن تجاربهن مع النساء اللواتي غادرن المكتب، وبحثن عن الأسباب التي دفعتهن لترك العمل. أما الرجال، في المقابل، فقد ركّزوا على الإحصاءات، وكلفة ذلك النزف، وما إذا كانت النساء اللواتي غادرن العمل قد تركن أي أثرٍ على قيمة الساعات التي تدخل في فواتير الشركة.

تبِع ذلك حديثان مختلفان بحيث تركّز أحدهما على التأثير على مالية الشركة، بينما ركّز الحديث الآخر على السبب الأساسي. بذل المحامي ذو الأقدمية في الشركة، في النهاية، جهده لإعادة المحاميات إلى صلب المناقشة التي بدأها الرجال، وقال: "أيتها السيدات، سيّداتي، أيمكننا العودة إلى صلب الموضوع؟" انزعجت المحاميات كثيراً لهذا الاتهام بأنهن خرجن عن صلب الموضوع، فأجبن بصوت واحد، "لكننا في صلب الموضوع!".

"لو سمحتم لي بإكمال عرض فكرتي..."

يعتاد الرجال على مقاطعة بعضهم بعضاً، وذلك سواءً أكانوا في اجتماعٍ موسّع، أو اجتماعٍ يُعقد بين رجلين، كما أنهم يميلون إلى عدم أخذ المقاطعة بصورةٍ شخصية. يتفق الرجال على المنافسة، حتى ولو لم يكن هناك أي شيء يتنافسون عليه، كما يدخلون بمحادثة لطرح وجهة نظرهم، أو لبناء فكرةٍ أفضل على حديث رجلٍ آخر.

يشبه الأمر، وإلى حدٍّ بعيد، تبادل الكرة بين لاعبٍ وآخر في جهتَي الملعب لتسجيل هدف. يمكننا التفكير بهذا الاجتماع على أنه

ملعب كرة، واعتبار برنامج العمل على أنه قواعد اللعبة، واعتبار أن كل قرار هو بمثابة تسجيل نقطة. لكن كل مباراة تترافق مع قواعد اشتباك خاصةٍ به، وأن إحدى المبادئ الرئيسة في هذه المباراة هي أن أي فكرةٍ تُطرح على بساط البحث يجب أن تكون وثيقة الصلة مع موضوع المناقشة. لكن إذا كانت مقاطعة الحديث بعيدة عن الموضوع، فإن الرجل يتدخل سريعاً لإعادة المناقشة إلى مسارها الصحيح. يحتاج الرجل إلى الاعتقاد بأن تحقيق الهدف الذي يصبو إليه يتطلب التركيز على أكثر الوسائل فعالية وكفاءة للوصول إليه، كما أنه يميل إلى تجاهل، أو استبعاد أي مناقشة تتجاوز حدود الموضوع المطروح.

تُعتبر مقاطعة الأحاديث أمراً طبيعياً بالنسبة إلى طريقة تفكير الرجل وتصرفه، لكن الأمر ليس طبيعياً، وغير لائق، بالنسبة إلى النساء. أما إذا قاطع الرجل امرأة لإبراز رأيٍ أو تقديم نصيحة، وكانت هذه المقاطعة في مكانها، فإن آخر شيء يخطر في ذهنه هو أنه لم يكن يصغي. يتوقع الرجل من المرأة في هذه الحالة أن تقول: "إنها نقطة جيدة!" لكن المرأة قد تفكّر في هذا الوقت، "إنني لا أبحث عن نصيحة. إن كل ما أردته هو التفكير معك في هذا الأمر، لذلك دعني أُكمل من فضلك".

يحب الرجل حلّ المشاكل كما أنه يشعر بالتقدير لأنه حصل على فرصة المساعدة على حل مشكلة. إن إحضار مشكلةٍ إلى رجلٍ ما هو بمثابة دعوة مفتوحة لسماع نصيحته. أما إذا أحسّ الرجل بنبرة إحباط، أو قلق، في صوت المرأة فإنه سوف يميل إلى الافتراض بأن مسؤولياته تفرض عليه التدخل كي يُشعرها بالارتياح.

تشعر المرأة عند مقاطعة الرجل لها في منتصف حديثها بأنه لم يكن يُصغي إلى حديثها، وكذلك عندما يقول لها: "لا، لا، لا. هذا ما

يجب عليك فعله". يعتقد الرجل بأن ردّه السريع، وسلامة الحل الـــذي يقدّمه هما برهانٌ يدل على أنه كان يصغي. يُحتمل هنا أن المرأة كانت تريده أن يصغي إليها فقط لا أن يتخذ قراراً بالنيابة عنها.

سنورد فيما يلي بعض الأمثلة عن كيفية قيام رجل بالمقاطعة من أجل عرض رأيه، أو من أجل إعادة المناقشة إلى مسارها الصحيح، أو لتقديم نصيحة عندما تهتم المرأة أكثر بإطلاق حوار، وهي كلها أمور تعطي الانطباع بأنه لم يكن يُصغي بالفعل.

ماذا تقول المرأة	ماذا تريد أن تقول بالفعل	كيف يُظهر ردّه بأن الرجل لم يكن يُصغي
"أولاً، دعوني أروي لكم هذه القصة".	"ما أقوله وثيق الصلة بالموضوع، وسوف يساعد على توضيح النقطة التي أتحدث عنها".	"لا أرى صلة لهذا الأمر مع موضوعنا".
"يُحتمل بأنه يجب علينا أخذ ذلك التأثير قبل اتخاذ قرار".	"أريدك فقط أن تفكّر في هذا الموضوع معي لدقيقة من الزمن".	"أعتقد بأننا حصلنا بالفعل على خطةٍ جيّدة".
"أيمكنني أن أطرح سؤالاً؟".	"لديّ فكرة أفضل".	"دعونا نمضي قُدُماً وسوف نناقش الأسئلة في ما بعد".
"تلقيت دعوةً لحضور هذه الجلسة لكن لدي شكوكي".	"لست متأكدة مما إذا كنت أريد الحضور أم لا".	"أعتقد بأنه يتعيّن عليكِ حضور الاجتماع. نقطة على السطر!".
"لا يمكنني إنجاز ذلك هذا اليوم".	"سأشعر بارتياحٍ أكبر إذا ما تحدثت عن الأمر معك لدقيقة من الزمن.	"لا تقلقي بهذا الشأن، فالأمر ليس مهماً على أيّ حال".

تعتاد المرأة على الكلام إلى أن تعثر على النقطة التي تريد التركيز عليها، بينما يميل الرجل إلى التركيز قبل البدء بالكلام. لكن المرأة تبدأ في بعض الأحيان بحديثها من زاوية أخرى بشيء يماثل، "كنت أتحدث مع ستيفن في ذلك اليوم، لكنه جعلني أفكر"، ثم لا تلبث أن تصل إلى النقطة التي تحاول التركيز عليها. تسمح لها هذه العملية بترتيب أولوياتها، وبتوضيح الموضوع، أو المواضيع، الأهم التي تحتاج إلى توضيحها في ذهنها.

لكن النساء عادة ما يستكشفن المواضيع المطروحة في سياق أوسع مما يفعله الرجال، وكذلك يفكّرن أكثر في مفاعيل القرار المتخذ: "هل هذا هو الأفضل بالنسبة إلى الشركة؟" أو، "هل هذا هو أفضل شي بالنسبة إلى البيئة؟".

يسمح التعبير عن الأفكار للمرأة الوصول إلى مجال أكبر للفهم. أما فعل التعبير عن الذات فيساعدها على كشف أفكارها، وفهم ذاتها بطريقةٍ أفضل في سياق هذه العملية. لكن عندما يُكسر هذا التدفق للأفكار عن طريق مقاطعة مسار تفكيرها، وإنهاء الفكرة التي كانت تعبّر عنها بالنيابة عنها، فإن ذلك قد يكون محبطاً، ويُبعد النقاش عن مساره. يعني ذلك أنه إذا كانت المرأة تعبّر عن قلقها حول إتمام مهمة معينة في الوقت المحدد، فإن الجواب الأفضل للرجل سيكون على الشكل التالي، "ما الذي يجعلك تشعرين هكذا؟" وهو الأمر الذي يعطيها فرصة للكشف عن فكرتها، وربما فرصة للتغلب على العقبات التي تقف في طريقها.

تميل النساء إلى عدم مقاطعة النساء الأخريات لأن المرأة لا تحب أن يقاطعها أحد. تميل المرأة كذلك إلى إعطاء الشخص الآخر الوقت

الكافي للتفكير والتعبير عما يجول في خاطره. يمكن للمرأة كذلك أن تشجّع رجلاً على الاستماع، وأن يكون أكثر دعماً لها على المدى الطويل. أما الرجل فيميل إلى حل المشاكل، أو المسائل، لكنه يتمكن من الانتظار بصبرٍ والإصغاء إذا طُلب منه ذلك. أما الطريقة الفضلى لفعل ذلك فهي الصراحة التامة عند بدء الحديث، مثل "أحتاج إلى مساعدتك، وأحب الاستماع إلى رأيك في هذا الأمر، لكن دعني أطلعك أولاً على بعض الحيثيات".

"يشرد بسهولة"

تقف سوزان أمام مدخل حجرة زميلها، وتقول: "بيتر، أعتقد بأننا سوف نواجه مشكلة كبيرة مع شركة التوريد الجديدة هذه. لم تصل الشحنة بعد، لكن الزبون قادمٌ لأخذها".

يحدّق بيتر في شاشة حاسوبه، لكنّه لم يتمكن من تحويل نظره عنها. تبدو الشاشة مثل حزمة شعاعٍ جاذبةٍ لانتباهه. يواجه بيتر انتهاء مهلةٍ أخيرة في مسألةٍ يعمل عليها، لذلك بدلاً من التطلع نحو زميلته نراه يستمر في إدخال المعطيات إلى الحاسوب ويتمتم، "آه، هاه".

تابعت سوزان الكلام وتفصيل الوضع، وذلك مع أملها أن يقطع عمله كي يركّز على مشكلتها. لكن بيتر اعتقد في هذا الوقت بأنه يصغي، مع أنه في واقع الأمر لم يعطِها أكثر من 10 بالمئة من انتباهه.

تسأل سوزان في هذا الوقت بصوتٍ ينمّ عن الانزعاج: "هل تصغي إليّ يا بيتر؟".

ردّ بيتر من دون أن يرفع نظره عن شاشة حاسوبه، "أجل، إنني أسمعك... هل تتحدثين عن مشكلة مع شركة التوريد؟" بدأ بيتر بالشعور بالانزعاج لأنه لم يرغب في تحويل انتباهه، وبدأ يفكر، "هل إن ما تقوله هو أكثر أهمية من الملف الذي أعمل عليه؟" وقفت سوزان هناك لبرهةٍ من الزمان، وانتظرت أن يعيرها انتباهه. لكن كل ما أضافه في نهاية الأمر هو قوله، "ماذا كنتِ تقولين؟".

عندما يتعرّض الرجل للإجهاد فإنه يطوّر ما يشبه نفق الرؤية، وهو عبارة عن الرغبة في التركيز على هدفٍ محدد، أو زاويةٍ معينة، وتجاهل كل ما يحيط به من حوله. لكن الاضطرار إلى فهم ما تقوله سوزان في وقتٍ يحاول فيه إنجاز عمله في الوقت المحدد هو أمرٌ يصرف انتباه بيتر، ويشكّل ضغطاً، لكن ليس عليه بالضرورة. تمتلك النساء قدرةً على الانتباه إلى مهامَّ متعددة في وقتٍ واحد. لكن النساء تجد صعوبة في الاعتقاد بأن الرجال يعجزون عن العمل بالطريقة ذاتها. أما نتيجة ذلك فكان استنتاج سوزان بأنه، "لا يصغي"، أو ما هو أسوأ من ذلك، "إنه يتجاهلني عمداً".

أما عجز بيتر عن إعطاء سوزان كامل انتباهه فقد لا يتعلق بها، لكن بالطريقة التي تتواصل بها. أما إذا لم تطرق صلب الموضوع مباشرة فإن عقله سوف يبدأ بالانتباه إلى أمورٍ أخرى يعتبرها أكثر إلحاحاً بالنسبة إليه. لكن لو كان مَن يتحدث إليه هو رجلٌ آخر فإنه لن يأخذ الأمر بصورةٍ شخصية، وسوف يستنتج بأن، "هذا الرجل مشغول الآن، ولذلك سوف أحضر في وقتٍ آخر".

إذا أظهر الرجل بأنه لا يعير اهتماماً للشخص الآخر، إما بعدم النظر إلى المرأة مباشرة عندما تتحدث إليه، أو بالتطلع نحو ساعته، أو

بالتطلع في أنحاء الغرفة، أو بتفحّص هاتفه بحثاً عن رسـائل بالبريـد الإلكتروني، فإن المرأة تميل لأن تأخذ الأمر بصـورة شخصـية وإلى الاستنتاج بأنه غير مكترثٍ بما تقوله، أو أنه لا يعتبرها هامة بالنسـبة إليه.

الجانب العلمي من المسألة

لا توجد بين الجنسين فروقات هامة في الذكاء العام، لكن توجد فروقات هامة في مناطق الدماغ التي يكشف فيها الرجال والنساء عن ذلك الذكاء. تمثّل المادة السنجابية gray matter مراكز معالجة المعلومات في الدماغ، بينما تمثّل المادة البيضاء white matter الألياف العصبية التي تربط، أو توصل ما بين مراكز المعالجة تلك. تُظهر الدراسات كذلك أن النساء يمتلكن قدراً أكبر من المادة البيضاء مما هو الحال مع الرجال، كما أن الرجال يمتلكون مادة سنجابية أكثر من تلك الموجودة عند النساء، وكذلك إن هذين النوعين من المادة الموجودة في الدماغ مرتبطان بالقدرة الفكرية. "يمتلك الرجال، عموماً، ما مقداره نحو ستة أضعاف ونصف من المادة السنجابية أكثر من ذلك الموجود عند النساء، لكن النساء يمتلكن نحو 10 أضعاف كمية المادة البيضاء المتعلقة بالذكاء من تلك الموجودة عند الرجال"[2].

يُحتمل أن يساعدنا هذا على تفسير سبب ميل الرجال إلى النجاح أكثر في الأعمال التي تتطلب معالجة مركزية، مثل الرياضيات، بينما النساء، وبسبب كثرة المادة البيضاء عندهن، ينجحن أكثر في دمج المعلومات واستيعابها من مناطق المادة السنجابية في الدماغ، أي مثل ما يحدث في حال تعلّم اللغة، أو التفكير البديل أو المترابط منطقياً. لكن الأبحاث أثبتت، وبالرغم من كل ذلك أن "هذين المسارين العصبيين ومراكز الأنشطة المختلفة كثيراً ينتج عنها أداء إجمالي متماثل على إجراءات القدرة المعرفية الشاملة، أي مثل تلك التي تظهر خلال اختبارات الذكاء"[3]. إن هذا الفرق الفيزيائي في

تركيبة أدمغة الجنسين هو أحد الأسباب التي تساعد على تفسير سبب تواصل الرجال والنساء بطريقة مختلفة. يتركب دماغ المرأة، عادةً، كي يتواصل ويعبّر عن المشاعر، ولأن ذلك الدماغ ينشغل على الدوام في استيعاب المعطيات والربط في ما بينها، لذلك تراه أكثر نشاطاً من دماغ الرجل. لكن كلما زاد اهتمام المرأة بشيء ما، ربطته أكثر مع ذكرياتٍ وتجارب أخرى من تلك المسجلة في أعماق نظامها الحوفي limbic system.

يجد الرجال صعوبة أكبر في ربط عواطفهم مع أفكارهم وفي توضيح ما يشعرون به. لكن الرجل لا يستجيب عادةً بسرعة استجابة المرأة ذاتها، وذلك لأنه يأخذ وقتاً أطول لمعالجة المعلومة إذا ما حاول ربطها، أو أنه لا يستجيب على الإطلاق إذا لم تكن هناك ذكريات، أو عواطف، مترافقة مع المعلومة يمكنه أن يتذكرها. يُضاف إلى ذلك أن لغة الرجل ومراكز الاستماع عنده تنشط على الأخص عندما ينهمك في حل مسألة، لكن ما إن تجد تلك المسألة حلاً حتى تنشط تلك المناطق من دماغه بشكلٍ أقل.

يمكننا أن نعطي مثالاً هنا في المرأة التي تصل إلى منزلها من عملها، أو من رحلةٍ قامت بها، أو من زيارة مع صديقةٍ لها. يُحتمل أن يكون لدى هذه المرأة أشياء كثيرة تريد التحدث عنها، وبحيث تكون متلهفة للتحدث عن ترابط كل الأشياء التي شاهدتها. إن عملية التواصل والتحدث تساعدها على زيادة مستويات مادة الأوكسيتوسين عندها، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تقليص شعورها بالتوتر [أو الإجهاد]. إن الأوكسيتوسين، وهو الهورمون الذي له علاقة بالولادة وتحديد الموقع، يُعتبر في الوقت عينه ناقلاً عصبياً في الدماغ. اكتشف العلماء أن أنشطة الإعجاب والترابط (المعانقة، وتبادل القُبل) ترفع تلك المستويات عند النساء والرجال. يلعب الأوكسيتوسين كذلك دوراً رئيساً في الاندماج الاجتماعي، وهو الأمر الذي يصنّفه الباحثون على أنه استجابة "الرعاية والود" بوصفها معاكسةً لاستجابة "المواجهة أو الانسحاب"[4].

أما عندما تسأل المرأة شريكها: "كيف كان يومك؟" فيُحتمل بأنه لا يمتلك ما يقوله إلا إذا كان يوم عمله، أو رحلته، أو زيارته قد أسهمت إسهاماً

كبيراً في مجالٍ محدد من اهتماماته أو كانت ذات أهمية كبيرة. أما عندما يردّ الرجل بالقول، "أوه، ليس هناك من شيء هام"، فهو لا يقوم، غالباً، بإخفاء ما حدث عمداً. لا يعدو الأمر بأنه لا يفكر كثيراً بما حدث، وتبعاً لذلك لا يتذكر الكثير منه.

نلاحظ أنه عندما لا يمتلك الرجل إلا القليل ليتحدث عنه فإن المرأة تأخذ ذلك بشكلٍ شخصي، أي إنها تفترض بأن الرجل لا يريد إخبارها بشيء، أو أنه لا يريد أن يستمع إليها، ولذلك فهو لا يردّ عليها. أما في الواقع فقد لا يكون لدى الرجل الكثير ليقوله ويتحدث عنه في المقابل.

لكن يُمكن للمرأة من ضمن هذه الرؤية الجديدة أن تبدأ بإدراك أن الرجل يُصغي إليها، وهو مهتم بأن يسمع ما تريد قوله. يعني ذلك أن المرأة إذا تخلت عن توقّع أن يتكلم الرجل أكثر، فإنه لا يكتفي بتقدير استعدادها للحديث وإثارة الروابط [العصبية] في عقله، لكنه سوف يبدأ بالحديث تدريجياً.

إن الرجل الذي يتفهم الفروقات بين الجنسين سيبادر إلى الابتعاد عن الحاسوب، أو إلى إطفاء التلفاز، أو إلى وضع الورقة التي يمسكها، أو الهاتف الذكي من يده، وذلك لكي يمنح المرأة كامل انتباهه. أما إذا كان الرجل تحت ضغط مهلةٍ أخيرة لإنهاء عملٍ ما، أو إذا ما كان يشعر بالإجهاد، فإنه سوف يقول: "أحتاج إلى دقائق قليلة لإنهاء عملي هذا، وسأكونُ معكِ بعد ذلك، هل اتفقنا؟" يعني ذلك أنه يُعلمها بأن احتياجاتها مهمة، وأنها تلقى التقدير، وهو يحتاج إلى دقائق قليلة لإنهاء العمل الذي بين يديه. إن هذه الطريقة البسيطة، لكن المخلصة من جهته، من شأنها تقليص توتر المرأة، وإعطائها الرسالة بأنه يصغي إليها، و لم يتجاهلها تماماً.

الضمني مقابل الصريح

لا يمكننا إنكار أن النساء يُحضرن منظوراً مختلفاً، وقيَماً مختلفة، إلى مكان العمل. أما إذا فهم الرجال أن منظوراً مختلفاً هو الطريقة الأفضل على الدوام للعثور على الوسيلة الأفضل للتحرك، وكذلك إذا استطاعوا إدراك أن الآراء الإضافية تؤدي إلى نجاحٍ أكبر على الدوام، فإن احتمال اعترافهم بتلك الفروقات تتزايد. إن النجاح في مكان العمل يتطلب خليطاً من الرؤية الواسعة بالإضافة إلى دافعٍ للتحرك.

يستخدم الرجال والنساء لغةً للترابط، لكنهم يفعلون ذلك بطريقة مختلفةٍ تماماً. لكن بينما يتحدث الرجال عن الإحصاءات والوقائع كطريقة للترابط، تتحدث النساء عن الملاحظات والتجارب. يمكننا القول بأن الرجال يميلون إلى التعبير بصراحة، وبوضوحٍ أكبر عن أفكارهم، بينما النساء يلجأن إلى التحدث بغموض وبطريقةٍ غير مباشرة، ويعبّرن عن أفكارٍ كامنة وبطريقةٍ موحية. أما الأمر المثير للاهتمام هنا فهو أن الرجال يميلون إلى الاعتقاد بأن صراحتهم هي أكثر طرق التفكير والتواصل منطقية، بينما تؤمن النساء بأن منظورهن - الطريقة الضمنية - هو النهج الأكثر شمولية لأنه يشجّع على النقاش.

أبرزت إحدى المناقشات التي جرت في إحدى أكبر الشركات المالية في العالم حول التواصل الاستراتيجي والقيادي للرجال والنساء، هذا الفرق في المنظور عند الجنسين. كان السؤال هو: ما هي طريقة التفكير والتواصل الأكثر تقديراً؟

قال رئيس الموارد البشرية في أنحاء العالم لإحدى أكبر الشركات المالية العالمية، وفي معرض نقاشه مع نائبة الرئيس الأولى للموارد البشرية في أميركا الشمالية، "في آخر جلسة استراتيجيا عقدناها لم ألاحظ أن المديرات من الولايات المتحدة وكندا قد ربطن حججهن وأفكارهن مع أبرز ثلاث أولويات استراتيجية عالمية".

ردّت نائبة الرئيس الأولى على الشكل التالي: "تمكنت المديرات من الترابط مع الأولويات. إنني لم ألاحظ أي انقطاعٍ من جهتهن. لكن أجل، حوّلت النساء سير المناقشة بتعليقاتٍ غيّرت سير الاجتماع، لكن كان الرجال هم مَن اعتقد بأن النساء لم يركّزن على الأولويات الاستراتيجية، لكن النساء كنّ يعتقدن عكس ذلك. لا يعدو الأمر بأنهن لم يمتلكن الفرصة لشرح آرائهن".

إنني أركّز خلال دورات تدريب النساء بأنه يتعيّن علينا، في مكان العمل، التقريب ما بين الفرق في أسلوب التواصل عند النساء، والفرق في أسلوب الاستماع عند الرجال. يحتاج الرجال إلى معرفة قيمة إشراك طريقة التفكير الترابطية والسببية بهدف تعزيز عملية حل المسائل [أو المشاكل] وعملية اتخاذ القرارات. لكن النساء، بالرغم من ذلك، يحتجن إلى إرساء ذلك الرابط كلامياً بحيث يتمكّن الرجال من الربط بين القيمة الضمنية التي تجلبها النساء إلى ذلك الموضوع بالتحديد مع طريقة التفكير الطولية التي يعتمدها الرجال.

نقدّم هنا مثالاً عما كان يُفترض بالنساء المديرات قوله خلال اجتماع الاستراتيجية للموارد البشرية: "إن أحد أبرز الأولويات الاستراتيجية الثلاث هي الابتكار، كما أن ما أريد عرضه أمامكم مرتبط مباشرة بتلك الأولوية".

تتحدث النساء في ورش العمل التي نقيمها بأن أكبر شكوى في علاقاتهن الشخصية هي أن الرجال لا يستمعون. أما عندما لا تحصل المرأة على فرصة للتحدث عما فعلته خلال اليوم، فإن ذلك يعني بأنها لم تجد وسيلة للتنفيس عن إجهادها. لكن إذا لم تجد المرأة وسيلة لتلبية احتياجاتها، وبغض النظر عما يفعله شريكها لأجلها - أي ما إذا كان يجلب معه إلى المنزل الوجبات الجاهزة، ويغسل الأطباق، أو يأخذ الكلب في نزهة بعد العشاء - فإنها سوف تعبّر عن ذلك ضمنياً بأنها لا تحصل على ما يكفي منه.

لا يتعيّن على الزوج عندما يتحدث مع زوجته، أن يحصل ذلك بالطريقة التي تعتمدها النساء عندما يتبادلن الأدوار بالكلام، والتحدث عن مشاعرهن مع امرأة أخرى. لا يفكّر الرجل ويرد بالطريقة ذاتها التي تعتمدها النساء. هذا هو السبب بالذات الذي يفسّر كيف أن "إيجاد أوقات للحديث فقط" لا تنجح بشكلٍ عام بل إنها تشكّل ضغطاً كبيراً على الرجال - وذلك لأن الرجال عادة لا يمتلكون الكثير للتحدث عنه. يبدأ الرجل بالشعور بالضيق والتوتر، وعندما يستجيب للمرأة بعوارض المقاومة هذه، أو بتصرفات تدل على الشرود، فإن المرأة سوف تشعر بإجهادٍ أكبر. يحتاج الرجل، إذا أراد منع هذا الاحتكاك من التحول إلى نزاع، أن يتعلّم فن الإصغاء من دون مقاطعة، وذلك كي يتمكن من حلّ مشاكلها.

لكن عندما يفهم الرجل بأنه لا يتوقع منه التحدث فإنه يصبح أكثر استعداداً للإصغاء. يُظهر الرجل استعداداً أكبر للإصغاء، وبالبدء

بالتحدّث أكثر بدوره، إذا كان ذلك يجعلها سعيدة بحيث لا يتطلب ذلك منه أن يصبح شخصاً لا يتلاءم مع طبيعته.

لا يقتصر الأمر على أن ذلك يعبّر عن النباهة، بل عن قيام الرجل بإعطاء الأولوية لحاجة المرأة للحديث عن مشاعرها أمام الآخرين، وتقديم هذه الأولوية على التركيز على عمله الذي بين يديه، وهو الأمر الذي يعبّر عن التعاطف والمحبة والحنان. يساعد هذا الاعتراف بالأولوية والاستماع، المرأة على تحسين شعورها، ويسمح لها بالكشف عن الحلول التي تقدمها لمشكلتها. يحتاج الرجال إلى تعلّم الإصغاء، وكذلك تحتاج النساء إلى التدرّب على التحدث من دون توقّع أن يقوم الرجل بالتغيّر بطريقةٍ ما. لكن إذا أرادت المرأة أثناء حديثها تلقين شريكها درساً، وتحسين سلوكه، أو إفساد مزاجه، فإن ذلك سوف يرتد عليها. يشعر الرجل في هذه الحالة بأن عواطف المرأة تلاعبت به، وهكذا ينتهي به الأمر إلى مقاومة الرغبة في الاستماع.

أما عندما تصبح المرأة أكثر اهتماماً بما يشعر به شريكها، أو بتصرفاته، فإنها تميل إلى أن تكون أكثر رعاية للآخرين، وتركيزاً على الهدف، كما أنها تأخذ مسؤولياتٍ كثيرة عنه. لا يؤدي الأمر إلى إضعاف الرجل فقط، بل إنه يضع أعباءً إضافية على المرأة، ثم يلجأ الرجل غالباً إلى عدم الاستماع إليها عندما تتكلم.

تحدث دينامية مشابهة ما بين الأمهات وأبنائهن، وما تلبث أن تتفاقم الأمور أكثر نتيجة للطريقة التي تتفاعل فيها الأمهات والأبناء مع بعضهم بعضاً. تشتكي الأمهات عادةً بأن أبناءهن لا يصغون إليهن. يعود سبب ذلك عادة إلى أن الأمهات تقوم بتوجيه نصائح

وتوجيهات كثيرة. يحدث كثيراً أن تفقد الأمهات احترام أبنائهن عند توجيه أوامر كثيرة، ثم يتراجعن عندما لا يُظهر الابن استعداده للتعاون.

يحتاج الفتيان عادة إلى استقلالية أكثر، وفسحة للتجربة أكثر من الفتيات. يواجه الفتيان كذلك حاجةً أكبر للبرهنة بامتلاكهم القدرة على القيام بأمور كثيرة وحدهم. يفسّر الفتيان تقديم أمهاتهم مساعدة كبيرة لهم على أنه علامة على فقدان الثقة، وهكذا يتوقف الفتى عن الإصغاء، ويقطع الطريق على تلقي النصائح.

تُحدث طريقة معاملة الزوج لزوجته فرقاً كبيراً في طريقة معاملة الابن لوالدته. أما عندما لا يستجيب الوالد لطلب الوالدة، فإن ذلك يشير بوضوح إلى أن الأبناء لا يُصغون بدورهم. يعني ذلك بأنه لا يتعيّن على الوالد أن يغضّ طرفه أمام ابنه عندما تقدّم الوالدة طلباً ما إليه. يُحتمل أن تبدو هذه الحركة الصغيرة بريئة في ظاهرها، لكنها تعني التقليل من احترام الوالدة، وتعلّم الولد أنه لا بأس، عموماً، في التقليل من قيمة النساء في السنوات التالية.

الفصل الثامن

هل تفرط النساء في التعبير عن الانفعال؟

تقول النساء: "كلا!".

يقول الرجال: "أتمزحين معي؟".

أجل، يمكننا القول إن النساء يبالغن في الانفعال، كما أهن يمتلكن ميلاً إلى الحديث عن تجارهن - أفراحهن وخيبات آمالهن مهما كانت صغيرة أو كبيرة - بصورةٍ أكبر مما يفعله الرجال. لكن، هل يعني ذلك أن النساء تُفرط في العاطفة؟ لا تعتقد النساء ذلك، كما أن عدداً كبيراً من النساء يعتقد بأن الرجال لا يظهرون القدر الكافي من الانفعال [أو العاطفة]!

لكن، يمكننا القول عموماً بأن الرجال يمتلكون من العاطفة بقدر ما تمتلكه النساء، لكنهم يميلون إلى إخفاء مشاعرهم، وأهم لا يكشفون عن الجانب الشخصي من ذواقم إلا عندما يكونون تحت ضغطٍ كبير، وحتى في تلك الحالة فإنهم لا يفعلون ذلك إلا أمام الأشخاص الأقرب إليهم. أما النساء، فهم من الجهة الأخرى يميلون إلى التعبير عن مشاعرهن على الفور، كما أهن يتحدثن عن تجارهن

مع أصدقائهن وأقاربهن على حدٍّ سواء. تتحدث النساء عن تجـــاربهن ومشاعرهن حتى أمام الغرباء، بينما الرجال يميلون إلى العزلة في هذه الحالات.

وسط الزحام

دعونا الآن نضع هذه المقارنة أمام الاختبـــار. تســـبب ســـاعة ازدحام السير توتراً كبيراً في كافة أنحاء العالم. لا تختلف ردات الفعل العاطفية المختلفة للرجل والمرأة - عندما يكونا عـــالقَين في ازدحـــام السير، وعندما يتأخران عن موعدٍ هـــام - في لـــوس أنجلـــوس، أو باريس، أو طوكيو.

حقائق عن الجنسين[1]

- يُظهر الرجل استعداداً للتحدث أمام عددٍ يصل إلى ثلاثة رجال عن تجاربه، سواء أكانت سلبية أم إيجابية، لكن فقط إذا كانت هامة، وإذ ما كان على معرفةٍ بهم.
- تُظهر المرأة استعداداً للتحدث أمام عددٍ يصل إلى 32 شخصاً عن تجاربها السلبية أو الإيجابية، وحتى إذا لم تكن هامة، وسواء كانت تعرف أولئك الأشخاص أم لا.

يستشيط جو غضباً، لكنه يوقف تشغيل بوق سيارته بعد دقيقة أو اثنتين. استمر جو بالشعور بالغضب الشديد لرؤية صفوفٍ لا نهاية له من السيارات من دون أن تفصل بينها سوى سنتيمتراتٍ قليلـــة. لكن إلقاء اللوم على جميع المتواجدين على الطريق لا يكفيه، لـــذلك

يهدأ، ويفتح جهاز الراديو، ثم يستعيد هدوءه ببطء. يحاول جو تبرير ضرورة لجوئه إلى الهدوء بالقول: "لماذا يحدث لي ذلك على الدوام؟ لا أريد أن أعلق في ازدحام السير هذا مجدداً. سأغادر المنزل في وقتٍ أبكر في المرة القادمة".

تجلس آن في السيارة إلى جانب جو، وهي تأخرت، بدورها، عن اجتماعٍ هام. بدأت آن بالتفكير بتأثير تأخيرها على أشخاصٍ محددين في الاجتماع، لكن عواقب التأخير بدأت في زيادة مستويات خيبة أملها وإحباطها. اتصلت جو بعد ذلك بصديقتها كي تحدّثها عن تجربتها وتخفف الإجهاد الذي تشعر به: "لن تصدقي يا جولي إذا ما أخبرتك أين أنا الآن. إنني أخذل الجميع بتأخيري. إنني آسفةٌ جداً. أما ذلك الرجل الجالس في السيارة، والذي يُطلق العنان لبوق سيارته لا يحسّن من الوضع شيئاً. أتمنى لو أنه يسيطر على مشاعره بطريقة أفضل!".

اعتاد الرجال عندما يكونون تحت ضغط مشاعر قوية استبعاد المشكلة والانفجار غضباً إذا كانت المشكلة كبيرة، أو اللجوء إلى الهدوء والسكوت، وعلى الأخص إذا لم يكن هناك أي شيء يمكنهم فعله على الفور لحلّ المشكلة. يعمد الرجال كذلك إلى التركيز على شيء آخر من أجل صرف انتباههم عن المشكلة.

لكن النساء لا يتصرفن بمثل هذا الهدوء، ولا يمكنهن تحويل تركيزهن بالسهولة التي يمتلكها الرجال. تميل النساء إلى شخصنة الوضع – وضع اللوم على أنفسهن – والبحث عن آخرين للتحدث معهم عن تجاربهن، وذلك بدلاً من استبعاد المشكلة وإلقاء اللوم على الآخرين، أي كما يفعل الرجال.

إن الإجابة السريعة عن السؤال الذي ورد في بداية هذا الفصل - هل تُفرط النساء في التعبير عن الانفعال؟ - هي أن الأمر نسبي بالكامل. يقوم الرجال والنساء بالتعامل مع انفعالاتهم والتعبير عنها بطريقة مختلفة. يميل الرجل في مكان العمل إلى إظهار قدرٍ قليل من العاطفة خلال النهار، وسواء كان ذلك في اجتماعات لجان العمل، أو خلال الأحاديث الثنائية. يجعل هذا الأمر من الصعب على المرأة، أو حتى على رجلٍ آخر، معرفة مشاعر رجلٍ ما. أما المرأة فهي في المقابل - وعندما تعبّر عما تشعر بأنه إظهارٌ معقول ومعتدل للاهتمام إزاء مشروعٍ ما، أو مشكلة ما، لأحد الزبائن [أو العملاء] - قد تتعرض لإساءة الفهم على يد أحد زملائها من الرجال، والذي يُحتمل أن يعتبرها انفعالية جداً. لكن، انفعالية جداً بالمقارنة مع مَن؟ هل بالمقارنة معه، ومع كيفية تعامله مع وضعٍ مشابه؟

إن إحدى أكبر المشاكل التي تترافق مع مفهوم أن النساء يبالغن في الانفعال [أو في إظهار العاطفة] في مكان العمل هي أن الرجل يميل إلى تجنب المرأة التي تعبّر عن عواطفها [مشاعرها]، أو حتى إنه يحاول إخماد مشاعرها عن طريق استبعاد هذه المشاكل، أو عن طريق المسارعة إلى تقديم حل سريع: "لا تقلقي بشأنها"، أو "إنها ليست بهذه الأهمية".

لكن الرجل، وعندما يفعل هذا، لا يُقدم فقط على إساءة الحكم على ردّ فعلها، لكنه يفوّت على نفسه ملاحظة الانطباعات القوية التي يُمكن له أن يكسبها من تجربتها العاطفية [الانفعالية]، وعلى الأخص استعادتها لذكريات الأحداث السابقة، والأمور التي يُحتمل بأنه نسيها، وقيمة تجاربها سواءً ما إذا كانت ذات صلة بالموضوع أم

لا، وكذلك حدسها المترابط منطقياً سواء ما إذا كـــان خاطئـــاً أم مصيباً.

لماذا تظهر النساء العاطفة؟

لا يُنكر أحد بأن الرجال والنساء علـــى الســـواء هـــم مـــن المخلوقات العاطفية. يمتلك البشر العواطف، لكن الفرق يكمـــن في مقدار تعبير كل جنس عن تجاربه وردات فعله [اســـتجاباته]. تميـــل النساء إلى الاستجابة بعواطف أقوى مما يفعل الرجال إزاء البهجـــة، والأحاسيس، والمشاكل. أما الواقع فهو أن ردود أفعال [استجابات] النساء يصعب على الرجال توقّعها. يفترض الرجل بأن المرأة تتصارع مع شيء هام، هذا في حين أن كل ما تحتاجه هو دقائق قليلـــة كـــي تتحدث عن أشياء أدخلت السرور إلى قلبـــها، أو للتخفيـــف مـــن الضغوط التي تعرضت لها. يعمد الرجال في بعض الأحيان إلى التعبير عن افتقادهم للكلمات المناسبة، وأنها "تبدو مضـــطربة بالفعـــل. لا أعرف السبب، لكنني سوف أنأى بنفسي". يسيء الرجل في أوقاتٍ أخرى تفسير فورة غضب امرأة ما ويفترض بأن دوره يفرض عليـــه التدخل لتقديم حل فوري مثل، "لا تقلقي بهذا الشأن"، هذا في حين أن كل ما تطلبه المرأة هو أن يصغي إليها بكل اهتمام. تواجه النساء الإجهاد عن طريق التعبير عن آرائها، والحديث عن تجاربها. لا يعـــني هذا بأنها تشتكي، أو أن المواضيع التي تتحدث عنها تتطلـــب حـــلاً فورياً، وكذلك لا يعني هذا بأن النساء هنّ أقـــل عقلانيـــة خـــلال اللحظات العاطفية، ويعجزن عن مواجهة المشكلة. أما الواقع فهو أن

النساء هن أكثر قدرةً من الرجال على الانفعال الشديد والتفكير بعقلانية في الوقت ذاته.

يمكننا القول بأن المرأة عندما تتحدث عن تجربتها فإنما تستمع إلى نفسها وهي تفكر. تتمكن المرأة في هذه الحالة من تذكّر ذكرياتها، وربطها معاً، وإطلاقها، وأن تجد في سياق هذه العملية حلاً للضغوط التي تتعرض لها والتخلص منها. إن العجز عن التعبير عن مشاعرها أمام شخصٍ آخر يؤدي إلى إطالة أمد شعورها بالضيق، أو تأخير إحساسها بالسعادة والرضا.

لماذا يعمد الرجال إلى إخفاء عواطفهم

يُظهر الرجال قدراً أقل بكثير من جانبهم العاطفي أمام الآخرين. يشعر الرجال، في العادة، بالحاجة إلى ضبط النفس، كما أن فورة انفعالية من جانبهم لا تشير إلى ضبط النفس. إن هذه العقلية التي يتعلمها الرجل منذ أيام الطفولة تتعزز كل يوم من خلال الصورة الاجتماعية للذكَر البطولي التي تظهر في الكتب والأفلام السينمائية. يبدو الرجل بأنه لا يخاف، وواسع الحيلة، ورزين، ويواجه المحن وحده. يُظهر لنا أبطال الروايات غير الواقعية قدراً كبيراً مما يتوقعه المجتمع من الرجال، وما يتوقعونه من أنفسهم، وكذلك ما يُعتبر السلوك الذكري المثالي في مجتمعنا.

أما ما هو أكثر تأثيراً من شخصيات الأفلام فهي الأدوار التي نرى آباءنا يلعبونها. شهد عدد كبير من الرجال الآباء الذين كانوا منعزلين عاطفياً، والذين نادراً ما بكوا، أو أظهروا الإعجاب. يعني

ذلك أن الطريقة التي نرى فيها آباءنا وأقاربنا يتصرفون بها في أيام مراهقتنا تؤثر فينا كثيراً، حتى إنها تصبح نماذج لسلوكنا نحن عندما نكبر. يمتلك الرجال، بالرغم من ذلك، عواطف [قوية] ويعبّرون عن مشاعرهم، لكنهم يفعلون ذلك عادة بحدةٍ أقل مما هي عند النساء.

نورد هنا بعض الأمثلة عن حالاتٍ نشاهدها في أماكن العمل في كل يوم، وكيفية استجابة الرجال والنساء بمستوياتٍ وتعابير مختلفة من العواطف [الانفعالات] للتجربة ذاتها. أما نتيجة ذلك كله فهي: تعتقد النساء أن الرجال لا يُظهرون ما يكفي من العاطفة، أما الرجال فيعتقدون أن النساء يبالغن في إظهار تلك المشاعر!

الموضوع/المناسبة	*ردّ فعل المرأة*	*رد فعل الرجل*
فريق المبيعات يخسر التعامل مع شركة كبيرة.	"لا يمكنني أن أصدق بأننا خسرناها. ماذا أخطأنا بحقها... وماذا أخطأتُ بحقها؟".	"تعمل الشركات على ضبط موازناتها. يمكننا استعادتها في المرة التالية".
أحد الزملاء في الفريق يترك عمله.	"كيف ستكون حياته الآن؟ ماذا سيحدث لعائلته؟".	"لا تقلقوا. سيعرف كيفية الوقوف على قدميه".
أحد الزملاء يتلقى ترقية.	"إنني سعيدة جداً لأجلك! يجب أن نحتفل!".	"إنه يستحقها. آمل أن أكون أنا التالي".
تكسب الشركة زبوناً هاماً.	"أتتذكرون العذاب؟ يجب أن تنال كل واحدة منا حقها بالاعتراف بمساهماتها المتواصلة".	"ابتهجوا. دعونا الآن نكسب زبوناً جديداً".

تتمثّل استجابة الرجل [أو الذكر] للضغوط في الابتعـاد عـن المشكلة، وفي محاولة المحافظة على الهدوء وبرودة الأعصاب، والتركيز على الحل. يلجأ الرجل، في غالب الأحيان إلى الهـدوء، وإلى عـزل نفسه جسدياً، أو الانعزال فكرياً لفترة من الوقت، وحتى لـو كـان ذلك وسط اجتماع، ثم يبدأ بعد ذلك في حلّ المسائل وحده، أي بينه وبين نفسه.

لكن عندما لا يستجيب الرجـل لوضـع مجهـدٍ أو مسـببٍ للضغوط، ويشعر بأنه عاجز عن حلّ مشكلته، فإنه سـوف يميـل للتعويض عن إظهار مشاعره عن طريق عرض براعته، وإثبات كفاءته أمام الآخرين. "إننا سوف نتمكن من إنجاز هذا، وسوف نتغلب على أولئك الرجال، وسوف نربح!" لكنه إذا شعر بأن المشكلة أكبر مـن قدرته على التحمّل فإنه ينفجر غضباً ويقول: "إنها مشكلة ينبغي علينا إيجاد حل لها الآن!".

لكن المفارقة في هذا الوضع هي على الشكل التـالي: عنـدما تواجه النساء مشكلة، أو قضية ما، وسواء إذا ما كانـت كـبيرة أو صغيرة، فإنهن لا يشعرن بالحاجة التي يشعر بها الرجال للتعويض عن رد الفعل العاطفي [الانفعالي]، أو للتخلي عن مواجهـة المشـكلة، وتأجيل ذلك إلى وقتٍ آخر. لا تشعر المرأة، بالضرورة، بينها وبـين نفسها بأنها عاجزة عن فعل أي شيء حيالها. يعني ذلك أن المرأة عادة ما تفكر على الشكل التالي: "ما زلت أحتفظ بـالقوة لحـل هـذه المشكلة، لكني أحتاج إلى الارتباط بمشاعري عن طريق التعبير عنـها للآخرين، ولكي أستطيع معالجة هذا من خلال عقلي أنا".

"أعطنا المناديل الورقية"

يُحتمل أن اجتماع التخطيط الذي يُعقد في منتصف السنة المالية كان أسوأ تجربة مالية واجهتها الشركة. تركت حالة الركود الاقتصادي أثرها على كل وجهٍ من أوجه أنشطة الشركة. لكن اثنتين من أعضاء لجنة الموازنة عبّرتا عن تأثرهما بسبب إغلاق مكتب الشركة في وسط المدينة، والاستغناء عن خدمات 75 شخصاً. لم ترغب ماري في إظهار دموعها، لكنها قالت بصوتٍ متهدج: "لا أصدّق بأننا نصرف كل أولئك الناس من العمل!".

لم يتأخر مارك عن التعليق فقال: "دعونا الآن نأخذ استراحة، ولماذا لا تذهبن أيتها السيّدات إلى المرحاض، وتستعدن هدوءكن، وعندها نتمكن من متابعة الاجتماع. يمكنكن إصلاح مظهركن والعودة عندما تصبحن على استعدادٍ لذلك".

ردّت كارين أولاً، وذلك بعد أن انزعجت من اقتراح مارك: "هل تمازحني! إن ذلك هو آخر شيء نريد القيام به! لم أصل بعد إلى حالة العجز عن حل المسألة. إنني أعبّر عن مشاعري، وأنا أعلم أن ماري تفعل الشيء ذاته. أعطنا المناديل الورقية، ودعنا نعود إلى الأرقام مجدداً. يُحتمل بأننا نستطيع دمج القسمين معاً في هذا الموقع، وسنرى إذا ما كنا سنتمكّن من توفير المال، وبعض الموظفين بهذه الطريقة. سنبدأ بخسارة الزبائن والمداخيل إذا تخلينا عن أولئك الموظفين".

سبق لنا أن رأينا في الفصل الثالث بأن النساء يمتلكن جهازاً حوفياً أكبر وأعمق مقارنة مع الرجال. يُذكر أن الجهاز الحوفي هو ذلك الجزء من الدماغ الذي يشتمل على الحصين hippocampus، واللوزة amygdala، كما أنه يعمل بوصفه مركزاً للعاطفة والحوافز.

يُعتبر الحصين مكان تخزين الذاكرة طويلة المدى، وبالرغم من أنه أقل نشاطاً عند الرجال في العادة، إلا أنه عند النساء أكبر بمرتين، وأكثر نشاطاً بكثير. يفسّر هذا سبب كون النساء أكثر فعالية في معالجة التجارب العاطفية وترميزها في الذاكرة طويلة المدى، وكذلك بالنسبة إلى تذكّر التجارب السابقة، وربطها ببعضها بعضاً. لكن كلما كانت العاطفة أقوى، تدفقت كمية أكبر من الدم إلى الحصين، وزاد "تدفق" الذكريات. أما نتيجة هذا الوضع فهي تكوّن رد عاطفي أكثر حدةً وأكثر حيوية[2].

لكن المرأة، حتى وإن كانت تحت قدرٍ طفيف من الضغوط، تشهد تدفق دماء إلى جهازها الحوفي هو أكثر بثماني مرات مما هو الحال عند الرجل الذي يمر بالمستوى ذاته من الضغوط. تميل المرأة إلى التفكير بكل الأشياء يُمكن أن تتأثر سلباً مستندةً في ذلك على ما حدث في الماضي. تشعر المرأة في هذه الحالة بأنها مضطرة للتحدث من خلال مشاعرها كي تجد حلاً، وبينما تتحدث عن هذه المشاعر سينخفض عندها مستوى الإجهاد.

يشهد الرجل عندما يتعرّض إلى قدرٍ قليلٍ من الإجهاد، وبالمقارنة مع المرأة، تدفق قدرٍ قليلٍ من الدماء إلى جهازه الحوفي، وارتباطات عصبية أقل بكثير مع ذكرياته الماضية. يُضاف إلى ذلك أن الرجل يحتاج إلى قدرٍ كبيرٍ من الضغوط إذا أراد تسجيل المستوى ذاته من تدفق الدم في دماغه، والذي يحدث عند المرأة عندما تتعرض لقدرٍ طفيفٍ من الضغوط، أما عندما يحدث ذلك، فإن التدفق سوف يحدث في اللوزة حيث يواجه المشكلة، أو يقوم بتجاهلها كلياً.

يُذكر أن اللوزة في دماغ الرجل هي عادةً أكبر بكثير مما هي عند المرأة، كما أنها تمتلك وصلاتٍ عصبية مباشرة مع مناطق الاستجابة الأخرى

في الدماغ، مثل المخيخ cerebellum، وهو الأمر الذي يسمح للرجال الاستجابة بسرعة إلى المُدخلات الحسية، والتركيز على العوامل الخارجية، والتصرّف بطريقة فورية.

تميل النساء إلى استيعاب المشكلة، لكن الرجال يميلون إلى استبعاد [الانفصال] المشكلة، وليس تذكّر الأحداث السابقة، بل إنهم يركّزون على المشكلة الراهنة. يُذكر كذلك أن الرجال يستجيبون لبيئتهم بسرعة أكبر مما تفعله النساء، وذلك لأن أفكارهم ليست مليئة بالارتباطات العاطفية مع الأحداث السابقة.

إن الفروقات في الأجهزة الحوفية عند النساء والرجال هي التي مكّنت كل جنسٍ من حماية نفسه والدفاع عنها بصورةٍ غريزية على مدى عشرات آلاف السنين. تقوم النساء بالحماية من خلال التأمل، والارتباط [الربط]، والرعاية، بينما يقوم الرجال بالحماية من خلال القرارات السريعة، والتركيز الفردي، والتصرف الفوري من دون أي عائق من العواطف.

لكن التحدي يكمن هنا وهو أكبر، ظاهرياً، للرجال مما هو بالنسبة للنساء. تتعرض النساء عادةً إلى استجابة عاطفية أقوى مما هي عن الرجال، كما أهن أكثر تعبيراً عن استجاباقمن [ردود الأفعال]. يسيء الرجال، عادةً، تفسير هذه اللحظة ويفترضون أن عواطف المرأة "قد تغلبت عليها" وهو الأمر الذي يحدّ من قدرها على التفكير بعقلانية، أو على التعامل مع ضغوط وظيفتها.

محاولة إيجاد الكلمات

كانت النساء المتطوعات في يوم 11 أيلول، 2001، واللواتي تحدثن هاتفياً مع أزواج، وأهالي، وأبناء الضحايا الذين فقدوا

أحباءهم خلال الهجوم على البرجين التوأمين في نيويورك، أكثر قدرة على التعبير عن التعاطف والتواصل مع أفراد أسر الضحايا مما كانت الحال عليه مع المتطوعين الرجال الذين كـــانوا متواجـــدين هنـــاك. اكتشف عدد كبير من الرجال المتطوعين، والذين امتلكـــوا أفضـــل النوايا الحسنة، بأنهم عاجزون عن التعبير عن مشـــاعرهم، ومشـــاعر الغضب التي أحسّوا بها. وجد الرجال صعوبة كبيرة في التعبير عـــن تعاطفهم، وهم الذين شعروا بقدرٍ كبيرٍ من التعاطف، إلا أنهم عجزوا عن إيجاد الكلمات المناسبة التي يمكّنها التخفيف عن الآخرين في أشد لحظاتهم يأساً.

أشعر بأنني عاجز عن تهدئتها

وصف المتطوعون الرجال، والذين كانت العـــبرات تخـــنقهم، لقاءاتهم مع أفراد أُسر الضحايا في أوقاتٍ وواجباتٍ محددة، وقـــالوا بأنها رواية الحقائق التي ساعدتهم على فهمٍ عواطفهم العميقة.

قال أحد الرجال: "تلقى فريقنا نداءً لمساعدة بعض أفراد أســـر الضحايا، وهكذا بدأنا عند الساعة العاشرة صباحاً بتلقي المكالمـــات. تحدثت معنا الزوجات، والأزواج، والأبناء، والفتيات الـــذين بـــدوا مذعورين على الهاتف، وأخبروني عن أرقام الطبقـــات الـــتي كـــان أحباؤهم فيها، وما إذا كانوا في البرج الجنوبـــي أو الشمالي، كمـــا سألوني ما إذا كنت أعرف أسماء الناجين حتى ذلك الوقت".

"كان كل واحدٍ من المتصلين مذعوراً بشدة. أتـــذكر كـــذلك امرأة علمت لتوّها بأن زوجها قد مات. كانت تشاهد برامج التلفاز، وتراقب إعادة بثّ مشاهد عن الطائرة الأولى التي اتجهت مباشرة نحو

جهة البرج التي يتواجد فيه زوجها، وتقريباً نحو الطبقة ذاتها. لم أعرف ما أقوله لها، وعجزت عن تهدئتها. صمتت المرأة كلياً بعد ذلك، لكني علمت بأنه يتوجب عليّ قول شيء ما، لكن كل ما تمكنت من قوله: "لا تقلقي. لم تعرفي بعد. لا تقلقي". قال والدموع تتساقط فوق خدّيه: "لم يساعدها كلامي بأي شيء على الإطلاق، لكني شعرت بأنني مضطر لتقديم المساعدة".

يجد الرجال صعوبة كبيرة في التعبير عن مشاعرهم، ولذلك يُنظر إليهم على أنهم متصلبون، ويفتقدون إلى المشاعر، ومترددون. لكن ذلك ليس صحيحاً بالضرورة. يمتلك الرجال المشاعر، لكنهم يجدون صعوبة أكبر من النساء في التعبير والتواصل مع مشاعرهم. كم من المرات سمعنا الرجال يقولون، "بالطبع إنني أهتم بالآخرين، لكنني لا أعثر على الكلمات المناسبة"؟

أفتقدُ إلى الدموع، لكني عثرت على الكلمات

بدت المتطوعات وكأنهن يحملن هموم جميع أفراد العائلات التي تحدثن معها في ذلك الصباح. تحدثت إحدى النساء، والتي كان ترتجف بينما هربت الدماء من وجهها، عما حدث معها في ذلك اليوم.

"كانت الساعة 11:30 عندما تلقيت مكالمةً من فتاة صغيرة، وهي الفتاة الوحيدة لأبٍ وأم كانا يعملان في البرج الجنوبي. كان ذلك بعد مرور ساعة ونصف الساعة على انهيار البرج الجنوبي، لكن الفتاة لم تعرف أي شيء عن والدتها أو والدها حتى ذلك الحين. تحدثنا لمدة عشرين دقيقة بينما كنت أساعدها على معرفة الشخص

الذي يجدر بها الاتصال به في الصليب الأحمر والذي يمكنه تقديم المساعدة لها".

"شاركتها في البكاء بعد ذلك لفترة لا أتذكر مداها. بكيتُ من دون توقف منذ الساعة التاسعة صباحاً، ونضب الدمع من عينيّ، لكني وجدت الكلمات المناسبة. سألتها عن أقاربها الآخرين، وعن عمّاتها وأعمامها. قلت لها بأنهم يحبونها كثيراً، كما أخبرتها بأنهم سوف يتحدثون معها هاتفياً، وطلبتُ منها أن تكون قوية. أبلغتها كذلك بأنني سوف أعاود الاتصال بها في ذلك المساء، لكنها رجتني أن لا أقطع المكالمة، والبقاء معها على الخط إلى أن يأتي الصليب الأحمر إلى منزلها، وهذا ما فعلته".

تحب النساء ارتداء قبعاتٍ كثيرة، والقيام بأدوارٍ كثيرة في الحياة، كما أنهن أكثر تكيّفاً بكثير مع كل ظرفٍ يواجهنه. تتمتع المرأة بقدرةٍ أكبر على فهم اللحظة [الحدث]، وإيصال تعاطفها بصورةٍ أسرع من الرجل الذي يقف في الغرفة ذاتها، ويواجه المشكلة ذاتها في الوقت نفسه. يعني ذلك بأنه إذا كانت المرأة تقود الآخرين، أو تعمل ضمن فريق، أو تقدّم عرضاً لزبون، أو ترعى طفلاً، أو تهتم بابنٍ مراهقٍ لها، فهي أكثر قدرةً على إقحام نفسها في المشهد على الفور، وعلى وضع مشاعرها في خدمة الشخص الآخر.

يميل الرجال إلى ارتداء قبعةٍ واحدة - أي ممارسة دورٍ واحدٍ في الحياة - أن يكون رجلاً. يميل الرجال كذلك إلى إبراز هذا النموذج في كل موقفٍ، أي سواءً ما إذا كانوا يلعبون دوراً قيادياً، أو يعملون من ضمن فريق، أو يتحدثون مع أصدقائهم، أو يتحدثون مع زوجاتهم، أو يقومون بتربية ابنٍ مراهق أو ابنة مراهقة.

يبدو أن كل المجتمعات تشهد هذا الدور الواحد في الحياة للرجل في سن المراهقة. إنهم يتعلمون هذا الدور على يد الأسرة، والمجتمع الذي يحكم عليهم بحسب قدرتهم على أن يكونوا أقوياء، ومحافظين على هدوئهم، أو عدم إظهار عواطفهم. يُعتبر هذا أمراً مؤسفاً، ويجعل الأذى محصوراً بالرجال، وهم الذين عادة ما يكونوا عاجزين عن إظهار مشاعرهم، أو غير مرتاحين لإظهارها. إنهم يشعرون بالارتباك والانزعاج عندما يكونون بالقرب من امرأة تقوم بالتعبير عن مشاعرها. يؤدي هذا الوضع إلى إعاقة دور النساء في أماكن العمل، وعلى الأخص لأنهن يشعرن بأنه يُفترض بهن إخفاء تلك المشاعر، أو كبحها، وإظهار أنفسهن بمظهر الهدوء والحياد عاطفياً، أي مثل ما هم عليه الرجال من حولهم، ولكي يُظهرن بأنهن قادرات على السيطرة على أنفسهن.

تعتاد النساء على القول بأنهن لا يشعرن بالارتياح أو الأمان عند إظهار مشاعرهن الحقيقية في مكان العمل، سواء ما إذا كانت هذه المشاعر السعادة، أو الغضب، أو الإحباط، أو الخوف. لا تريد النساء أن يعتبرهن الرجال في المكتب ضعيفاتٍ أو غير عقلانيات. سمعنا في مرات عديدة نساء في مراكز تنفيذية عالية يقلن: "أتمزحين معي! إياك أن تظهري مشاعركِ في المكتب. إياك أن تدعيهم يرونكِ وأنتِ تبكين!".

"لا تتوقع مني أن أقول شكراً لك!"

صعدت كارين درجات القطار، وأغمضت عينيها نصف إغماضة حماية من أشعة شمس الصباح، لكنها عندما اقتربت من المبنى

الذي تعمل فيه أدركت طبيعة المكان الذي أوشكت على دخوله. أدركت أن دار النشر التي تعمل فيها بدأت في تخفيض عدد موظفي دائرتها، وأنها سوف تتسلّم اليوم خبر صرفها من عملها. فكّرت كارين في نفسها: "سينتظرون حتى الساعة 4:30 من بعد الظهر كي يُخبروني. يعني هذا بأنهم سوف يحصلون مني على يوم عملٍ إضافي بهذه الطريقة".

تخيّلت كارين أثناء عبورها ذلك التقاطع المزدحم كيف سيحدث هذا الأمر. "سيستدعيني إلى مكتبه، ثم يناور قليلاً في محاولةٍ منه انتقاء الكلمات المناسبة للتعبير عن أسفه، وكيف أنه سوف يفتقد عملي معه، وكيف أنني سوف أثبّت أقدامي من جديد، وبسرعة كبيرة". قالت بصوتٍ عالٍ بحيث تمكنت من سماع كلماتها: "لا تتوقع مني أن أقول شكراً لك. لاّ أعتزم إظهار أي عاطفة، لأنني لن أفعل! سيقوم بتسليمي قرار فصلي، ثم أغادر المكتب".

"ما كان يجدر بي قول أي شيء!"

جمعت مارغريت أوراقها وحاسوبها المحمول وهاتفها الخليوي، ثم توجهت نحو المصاعد. اعتبرت مارغريت أن اجتماع الموظفين الذي يُعقد في صباح يوم الاثنين سوف يكون مشابهاً لكل الاجتماعات التي عُقدت في كل يوم اثنين آخر. فكّرت مارغريت بينها وبين نفسها: "إنني أفكّر في اجتماعات الموظفين هذه في كل يوم إجازة نهاية الأسبوع، وهو الأمر الذي يُفسد عليّ يوم العطلة في كل أسبوع. هذا هو السبب الذي يمنعني من النوم، لكن فرانك يعتقد بأنني غاضبة منه".

جلست مارغريت على مقعدها المعتاد في آخر غرفة الاجتماعات وتابعت حوارها الداخلي. "يرغب الرجال بالجلوس حول رئيس القسم والتنافس لنيل انتباهه، لكن ذلك ليس أسلوبي. إنني لا أعتقد بأنه يحبني على أي حال، وأنا الذي كنت الوحيدة التي عارضت مشروعه في الأسبوع الماضي. كان ذلك في منتهى الغباء من جانبي، ولم يكن من المفترض أن أقول أي شيء! لا أعتزم اليوم قول أي شيء".

"يقول أعضاء فريق العمل بأنني أضع العصي أمام تقدمهم، وهم يعتقدون أن إظهار مشاعري هو نوع من أنواع الغضب، لكن الأمر لا يعدو كونه اهتماماً من جانبي. لا أعتزم إظهار أي مشاعر في هذا اليوم، لكنني سوف أبدأ بالبحث عن شيء آخر".

يكمن السبب الذي يدفع المرأة إلى الشعور بأنها عاجزة عن التعبير عن نفسها بشكلٍ كامل في مكان العمل إلى افتقادها لفهم الفروقات بين الجنسين، وحتى لو كانت مقتنعة بأن ما تشعر به له ما يبرره. إن قدرة المرأة الطبيعية في تكوين نمط الأحداث، أو العواقب، المرتبطة بموضوعٍ معيّن أو فرصةٍ معينة، يدفعها إلى أن تكون أكثر حذراً بشأن عواقب قراراتٍ معينة. لكن المرأة تشعر في بعض الأحيان بأنها لا تستطيع التعبير عن حدسها، وأن تُعتبر عضواً في فريق العمل في الوقت ذاته.

أما الرجال فهم أكثر ميلاً، بطبيعتهم، إلى عدم تذكّر التجارب السابقة. يميل الرجال، بسبب ميلهم إلى التحرك والسعي إلى تحقيق الهدف، إلى نبذ أو تجاهل عواقب تحركاتهم، وإلى التركيز على تحقيق أهدافهم فقط. أما موقف الرجال النموذجي فهو، "دعونا نقوم بهذا العمل ونرى ما يحدث".

نلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات التي يقوم بها الرجال غالباً ما تكون على المدى القصير وتفاعلية، ونتيجة لذلك يتعرض الرجل لتجاهل قيمة التفكير التأملي reflective عند المرأة. يلجأ الرجل إلى إساءة تفسير رد فعل المرأة بوصفه سلبياً، كما يفسّر ترددها على أنه عقبة أمام المضي قُدُماً.

لا ننكر أبداً بأن المرأة عاطفية أكثر، لكن ذلك يُعتبر استجابة قيّمة، وذلك لأن التفكير المترابط منطقياً consequential thinking غالباً ما يكون مفقوداً في عالم الشركات. يعني ذلك أن واقع إثارة المرأة لمسألةٍ ما لا يعني بأنها تشكّل عائقاً أمام المضي قُدُماً في النقاش أو الكلام، وعلى الأخص عندما تقول "لا"، بل إنها تريد القول، "استعرضوا هذا الأمر أولاً". لا يعني ذلك بالضرورة بأنها تشتكي، أو أنها ليست ملتزمة بنجاح المشروع بقدر التزام بقية أعضاء فريق العمل بهذا النجاح، أو أن الموضوع الذي تثيره يحتاج إلى حلّه بصورة فورية. تشعر المرأة بأنها مضطرة للتعبير عن آرائها، وتشجيع الآخرين في الفريق على استعراض كافة العواقب المحتملة قبل اتخاذ ذلك القرار، ولربما يؤدي الأمر إلى اتخاذ قرارٍ أفضل.

يمكننا القول إنه إذا تمكّن الرجال من قبول عواطف المرأة، بوصفها عاملاً مساعداً، فسوف يتمكنون من تعزيز قدرتهم على توقّع ما يُمكن أن يفشل في المستقبل، وذلك استناداً إلى الأمور التي أثبتت فشلها في الماضي، ولربما يكتشفون مساراً أفضل للعمل في المستقبل.

نورد فيما يلي أمثلةً قليلةً عن كيفية تمكّن المرأة من التعبير عن أفكارها بنبرةٍ عاطفية، وعن الأمور التي أكثر ما تفكّر فيها بينها وبين

نفسها، والتي تبيّن كذلك كيف أن الرجل الذي يتفهم الفروقات بين الجنسين يتمكن من فهم تفكيرها التأملي reflective thinking.

ماذا تقول المرأة	بماذا تفكّر المرأة	أفضل رد فعلٍ للرجل
سوف يؤثّر هذا سلباً على زبائن كُثُر".	"أعرف بأنه توجد نسبة صغيرة تأثرت، لكن هذا قد يؤشّر على وجود مشكلة كامنة".	"تستأهل المسألة أن نفكّر فيها الآن بدلاً من الاضطرار إلى التصحيح المكلف فيما بعد".
"يترافق هذا مع مخاطر كثيرة! لا نمتلك أي برهان على أنه سوف ينجح.	"أريد الوصول إلى السوق مثل ما تريدون أنتم، لكننا بحاجةٍ إلى معلوماتٍ إضافية".	"لا أتمكن من توقّع العواقب، لكنكم تستطيعون ذلك. يُحتمل أن تكون هناك متطلبات لم نحسب لها حساباً".
"إننا نقترف خطأً كبيراً".	"إن هذا ليس قراري الأخير. لكن أمتلك بعض الشكوك".	"دعوني أفكّر في هذا أكثر، ثم دعونا نتحدث عن الأمر".
"لدينا نقصّ كبير في الموظفين! لا يمكنني القيام بعملٍ إضافي".	"أريدكم فقط أن تفكروا بما أفعله".	"لم أكن على علمٍ بالوضع. ما هي خياراتنا؟".

رأينا في كل مثلٍ من الأمثلة السابقة أن تقييم وجهة نظر [أو منظور] المرأة لا يعني بالضرورة أن الرجل مضطر للموافقة مع مشاعرها أو حدسها. يُحتمل أن توحي نبرتها العاطفية العالية، ظاهرياً، للرجل بأن مشاعرها سلبية، وأن مشاعرها هذه هي نهائية، وأن عقلها ليس منفتحاً، لكن ليس بالضرورة أن يكون كل ذلك هو ما تقصده.

إن ردة الفعل العاطفية لامرأةٍ ما، وأفكارها التأملية، يُمكن أن يكونا المتمم المثالي لنزعة الرجل للتصرف بشكلٍ فوري. يُمكن للرجال أن يستفيدوا من أخذ وقتٍ يكفي لاستكشاف عواقب قراراتهم قبل التصرّف بسرعةٍ كبيرة. يُمكن للنساء كذلك الاستفادة من هذه النزعة لدفع الزخم قُدُماً، ومن تلك الطاقة المتواجدة على الدوام والتي يقدّمها الرجال في فريق عملهم.

يتعلّم الرجال والنساء في مكان العمل دعم بعضهم بعضاً بطريقة أكثر فعالية، وهكذا ينخفض التوتر العاطفي بينما يتزايد التعاون والمؤازرة في ما بينهم. أما النتيجة فهي: تحسّن في عملية حل المشاكل، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وإنتاجية أكثر.

الجانب الشخصي من الحياة

تمتلك النساء قدرات هائلة على التجربة والتعبير عن الفرح، والسرور، والإنجاز، وحتى في أصغر أمور الحياة. يُمكن للمرأة كذلك أن تشعر، وتنقل القدر ذاته من العاطفة، إلى الأمور التي تجلب لها الإجهاد والقلق. لكن سواء ما إذا كانت العاطفة هي الابتهاج أو اليأس، أو أنها كانت طفيفة أو شديدة، فإن المرأة تشعر بأنها مضطرة للتعبير عن مشاعرها، وعلى الأخص مع جزئها الآخر والأهم، أي الزوج.

لكن لأن المرأة تريد التحدث عن تجربةٍ عاشتها - والتحدث عما حدث في يومها - إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة بأن تلك التجربة هامة جداً بالنسبة إليها. أما إذا كانت تلك التجربة تشمل

عاطفة مليئة بالسرور، والتحدث عنها هو طريقتها لعيش تلك التجربة مع زوجها مجدداً، فإن ذلك قد يعمّق علاقتها معه، ويكوّن إحساساً أكبر من المودة [الحميمية] التي حدثت في تلك اللحظة التي تقاسماها سوية. أما إذا كانت تلك التجربة عبارة عن مشكلة مقلقة، وحتى لو كانت تحمل القليل من الإجهاد، فإن مجرد الكلام عنها يساعدها على إعادة عيش لحظات إجهادها، والتفكير في هذا السياق بإيجاد حل خاص بها.

لا يتمتع الرجال بقدرة فطرية على تذكر التجارب السابقة – سواءً أكانت جيدة أم سيئة – بالسهولة نفسها وبالحيوية نفسها اللتين هما بمتناول النساء. تتطلع المرأة إلى التحدث مع الآخر، بينما يفكّر هو: "إذا لم يكن الأمر هاماً إلى هذه الدرجة، فلماذا كل هذا الحماس؟".

نورد هنا أمثلة عن كيفية قيام المرأة بالتحدث عن تجربة عاطفية، وكيف يُمكن للزوج أن يفوّت عليه لحظة ترابط معها. نعتزم كذلك إظهار كيف يُمكن للاستجابة المتأنية تقييمَ مشاعرها والترابط [التواصل] معها بطريقة أكثر عمقاً وحميمية.

يتعيّن على النساء التذكّر بأن لديهن روابط أكثر مع عواطفهن وتجاربهن مما هي الحال مع الرجال الموجودين في حياتهم. لكن كلما كانت العاطفة أقوى وأكثر وجدانية، كلما كثُرت الذكريات التي تمتلكها النساء عن تلك التجربة. إن المرأة التي تتمتع بفهمٍ لطبيعة الفروقات بين الجنسين لا تأخذ المسألة بصورة شخصية إذا لم يتذكر زوجها التفاصيل. إن الرجال، وبكل بساطة، لا يمتلكون عدد المستقبلات receptors الذي تمتلكه النساء. يعني ذلك أن الرجل ليس

مصمماً بتلك الطريقة! لا يعني هذا بالضرورة بأنه لا يهتم للمرأة ولا يقدّرها، أو أن تلك التجربة لم تكن هامة بالنسبة إليه خلال الوقـــت الذي حدثت فيه، أو حتى في هذا اليوم الذي تتحدث عنها. يُحتمل بأنه لا يتذكر بالفعل.

ماذا تقول المرأة	كيف يفوّت الرجل الفرصة	كيف يُمكن للرجل التواصل بطريقة أعمق
"ألم يُعجبك الفيلم".	"أجل، كان جيداً. أتريدين بعض المثلجات؟".	"أعجبني الفيلم. كانت قصته عظيمة! ما هو أكثر ما أعجبك فيه؟".
"أعتقد أن هذا كان أفضل عشاء سمك سلمون تناولته".	"أنت طاهية ممتازة. ماذا لدينا من أصناف الحلوى؟".	"كان العشاء مثالياً! ما الذي فعلتِه بطريقة مختلفة هذه المرة؟".
"خسرت زبوناً كبيراً اليوم. أشك أحياناً في قدرتي على الصمود".	"أنتِ تقلقين كثيراً، فالأمر ليس في غاية الأهمية".	"أخبريني ماذا حدث؟".
"إنني أشعر بالأسى لاضطراري إلى الاستغناء عن مساعدتي التنفيذية".	"سبق لي أن صرفت موظفين في الماضي. افعلي هذا وانسي الأمر".	"هل إن اضطرارك لصرفها، أو اضطرارك إلى البحث عن مساعِدةٍ أخرى، هو الذي يُقلقكِ أكثر، أم الأمران معاً؟".
"أتذكر عندما تناولنا العشاء هنا للمرة الأولى؟".	"كلا، لا أذكر ذلك فعلاً".	"إنني لا أتذكر. لكن أخبريني مع ذلك!".

لكن الأمر الذي يحمل أهمية مماثلة، هو أن الرجل الذي يتمتع بفهمٍ للفروقات بين الجنسين لا يعمد إلى تجاهل، أو استبعاد، ذكريات زوجته. إن الاعتراف، بصدق، بعدم تذكّر أحداثٍ معينة، لكن إظهار الاهتمام الصادق في عيش تلك التجربة مجدداً يوحي للمرأة بتقدير الرجل لها.

يميل الرجل إلى نسيان أن إحساس المرأة، والتعبير عن إنجازاتها هو سبب انجذابه نحوها بالدرجة الأولى. إن ذلك التشجيع يسمح للرجل أن يعرف أن بإمكانه أن يُحدث فرقاً في حياته.

أما إذا فهِم الرجل هذا الوضع، فسوف يتمكن من الاستفادة كثيراً في هذه العلاقة. أما عندما تتحدث المرأة عن مشاعرها، فإن ذلك لا يعني بالضرورة أنها تبحث عن حلول. لكن بالرغم من أن فطرة الرجل تدفعه إلى حلّ المشاكل، إلا أنه ليس مضطراً، في واقع الأمر، إلى إصلاح أي شيء. لكن في هذه الأوقات لا يعتبر الزوج أنه من الذكاء بالنسبة إليه أن يضع حاجة زوجته للكلام عن مشاعرها كأولوية قبل التركيز على الحلول، بل أن ذلك يُظهر الاحترام كذلك.

إن الرجل الذي يُصغي لا يساعد المرأة فقط على التخفيف من ضغوطها التي تتعرض لها، لكنه يساعد كذلك على التخلص من الضغوط والإجهاد في حياته هو. يسمح هذا الأمر للرجل بتحويل تركيزه عن مشاكله، لكن ذلك ينجح فقط عندما يُدرك بأنه ليس مضطراً لحلّ مشكلة ما، بل إنه يكتفي بالإصغاء للمرأة ويسمح لها بالتعبير عن مشاعرها. يعني ذلك أن عواطفها تتبلسم عندما تُسمع وتلقى التقدير.

الفصل التاسع

هل يفتقد الرجال إلى الحساسية؟

تقول النساء: "بكل تأكيد!".

يقول الرجال: "يفتقدها بعض الرجال، لكن ليس أنا!".

يبدو لي أنه منذ بداية الحياة على هذه الأرض بأن الرجل يرد على مزاعم المرأة، بأنه يفتقد إلى الحساسية، بذلك الرد البريء والمنذهل: "كلا، أنا لست كذلك... كيف تقولين ذلك؟... متى حدث ذلك؟".

هل يعني هذا أن الرجال لا يعرفون ما يجهلونه؟ وأن الرجال لا يمكنهم، بادئ ذي بدء، إظهار حساسية تجاه ما لا يحسّون به؟

تفسّر النساء الأشخاص والبيئات، وتستجيب لها بطريقة تختلف عن طريقة الرجال، كما أن النساء تنزع إلى ربط ذكريات وتعاطفٍ أكثر مع كل علاقة وظرف تقريباً. لكن الرجال لا يهتمون، عموماً، بهذه الأمور بقدر ما تفعله النساء. لا يعني هذا بالضرورة أن الرجال لا يلاحظون شيئاً، لكنهم يميلون إلى استيعاب أمور أقل، والتركيز على تلك الأشياء المرتبطة مباشرة بموضوعٍ معيّن، وهم عادةً ما يفعلون ذلك بقدرٍ أقل من الاهتمام بالتفاصيل.

حقائق عن الجنسين[1]

- تقول ما نسبته 72 بالمئة من النساء إن الرجال لا يتمتعون بالحساسية تجاه مشاعر الناس، وظروفهم، وبيئتهم كما تفعل النساء.
- يميل 68 بالمئة من الرجال إلى الموافقة على هذا الرأي.

إذا ما أضفنا إلى كل ما تقدّم قدرة المرأة الإجمالية على التذكّر أكثر، فإننا نحصل على الظروف المثالية التي تكوّن الجانب الخفي الثامن – افتقاد الرجال إلى الحساسية، وعدم اكتراثهم بالناس وظروفهم. لكن الجانب الخفي الحقيقي هو الاعتقاد بأن الرجال يتعمدون عدم الاكتراث والنسيان. لكن النساء يفكّرن على الشكل التالي:

- "كيف لاحظتُ أنا، بينما أنت لم تلاحظ؟".
- ألا تذكر ذلك، حقاً؟".

عبّر أحد المديرين التنفيذيين الناجحين من الرجال عن الأمر بهذه الطريقة: "أعترف بأنني كنت أعمل بدافع تحقيق الأهداف. إن ذلك هو كل ما أفكّر به عندما أكون في المكتب، أي إنني أركّز على الهدف النهائي. إنني أحاول، بالفعل، فهم الناس والظروف بأفضل ما أستطيع، لكني أعرف بأنني أفقد بذلك فرصة معرفة ما يدور من حولي. لا يعني ذلك بأنني غير مكترث، وغير مهتم بالآخرين، لكني لا ألاحظ أشياء كثيرة".

يفهم الرجال الآن وأكثر من أي وقتٍ مضى، بأن القيادة الناجحة تتطلب استيعاباً أكثر لبيئتهم [الناس من حولهم] واحتياجاتهم،

ودوافعهم، ومصالح الناس من حولهم. يجهد عددٌ كبير من الرجال في هذه الأيام ليكونوا أكثر انتباهاً للناس والأحداث التي تدور من حولهم، لكن كون المرء حساساً لما يدور من حوله ليس أمراً طبيعياً يتمكن الرجال من فعله [الاستجابة إليه] من دون مجهود. لكن إذا أدركت المرأة هذه الحقيقة، فإنها سوف تصبح أكثر تفهّماً عندما يبدو رجلٌ ما بأنه غير مكترث، وأنه لا يركّز إلا على ذاته، أو غير متعاون. يُمكن للمرأة في هذه الحالة كذلك أن تتقبّل فكرة أن ذلك الموقف غير شخصي، أو غير مقصود من جهته، لكنه ينبع من انشغاله بأفكاره. تتمكن المرأة في هذه الحالة من مسامحة نسيان الرجل لها، بالرغم من أنه في بعض الأحيان يبدو شروده صعباً على الفهم. "كيف يمكنه أن ينسى؟ لقد ناقشنا ذلك خلال اجتماعنا في هذا الصباح!".

يمكن للنساء كذلك الاعتراف بأنه عندما تحتد الأمور وتزداد الضغوط، فإن الرجال يميلون إلى أن يكونوا أقل انتباهاً للآخرين، وحتى إنهم يعجزون عن ملاحظة الأشياء، وحتى لو كانت أمام أعينهم مباشرة.

"لا نمتلك أكثر من سبع دقائق؟"

اشتملت إحدى ورش العمل، التي صمّمناها لإحدى الشركات الكبيرة لصناعة الألعاب، على تمرينٍ تقوم بموجبه خمس فرق من الرجال والنساء بصنع نموذج سيارة وجسرٍ صغير يسمح للسيارة بعبوره بأمان. مُنحت الفِرق سبع دقائق لإتمام هذه المهمة التي تضمنت إقناع الفريق الآخر بمجموعة السيارة والجسر. تم تصوير عمل كل فريق بالفيديو، لكن خلال دقيقة واحدة نسي كل فريق بأن شريط التسجيل في حالة تشغيل!

لكن بالنظر إلى ضيق الوقت انطلق كل الرجال، وعلى الفور، بالعمل بكل نشاط، وركّزوا على هرم [سلسلة] القيادة، والمهمات، وخطوات العمل، بينما عملت معظم النساء بشكلٍ أقل تحكماً وبأفكارٍ أكثر إيحائية. أما استجابة ثلاث فرق من أصل خمس على التحدي فجاءت على الشكل التالي:

- قال رئيس إحدى الفرق، وهو صاحب الأقدمية الأكبر: "إننا لا نمتلك أكثر من سبع دقائق؟ أعطوني التعليمات. دعوني أرَ. هل هذا هو كل ما لدينا من مواد أولية؟ ابدأ يا بوب، أنت وستيف، بصنع السيارة. أما أنتِ يا ماري ولويز فيمكنكما البدء في صنع الجسر. سأقدّم العرض بنفسي. هل اتفقنا؟".
- قالت جولي: "أعتقد بأنني أعرف ماذا يريدون، ولديّ فكرة، وأريد أن أعرف بماذا تفكرون جميعاً".
- قال سكوت: "لا نمتلك الوقت لهذه الأشياء. انظروا ما يفعله بوب وسكوت. هيا بنا يا إد ومات، إنهم على وشك أن يسبقونا!".
- قالت مونيكا: "مَن منكم هنا لديه الأطفال الصغار، ويعرف شيئاً عن الألعاب الصغيرة؟". قال غوردون: "أجل. هذه هي الطريقة الصحيحة لمقاربة هذا الموضوع".

راجع كل فريق شريط الفيديو الخاص بعمله وتفاعله مع أعضاء الفرق الأخرى. اعتمدت علامات كل فريق على قائمة معقدة من السلوكيات والنتائج.

صُدم الرجال، وبان عليهم الحرج بكل وضــوح عنــدما رأوا سلوكياهم الحقيقية مسجلة على شريط فيديو. علّق أحــد الرجــال بالقول: "لقد استبعدهًا فعلياً!" بينما لاحظ آخر بأنه، "حتى لم يسمع فكرها. كان بإمكاننا استخدام تلك الفكرة لبيع المجموعــة، لكــنني تجاهلتها كلياً!".

يُدهش المرء لمعرفة كيف أن طبيعتنا الحقيقيــة تظهــر تحــت الضغوط. كانت تلك لحظة تحوّلٍ بالنسبة إلى الرجــال، وفي غايــة الأهمية بالنسبة إلى النساء. لم يكن الرجال على علمٍ بشــدة ســلوك تحمّل المسؤولية. كانت الفرق في وضعية عمل في غضون سبع دقائق فقط، كما أهم لم ينتبهوا لأي شيء يدور من حــولهم فيمــا عــدا الفوز.

أما الفريق الوحيد من أصل خمس، والذي ربح في النهاية فكان الأشد تعاوناً في قيادته، وفي روحية عمل الفريق، وفي حل المشــاكل واتخاذ القرارات. كان ذلك الفريق كذلك هو الوحيد الــذي قــام بتقديم العرض فيه رجل وامرأة إلى المجموعة بشكلٍ مشترك.

عدم الحساسية والدافع للفوز

يتمثّل ميل الرجل في التركيز المنفرد والتعاقبــي [التسلســلي]، وفي اتخاذ القرارات في أسرع وقتٍ ممكن. يُعتبر ذلك قدرةً طبيعيــة وفطرية عند الرجال، وقدرة متمّمة بشكلٍ كبير في ميــل المــرأة إلى الحصول على معلوماتٍ أكثر، ومعالجتها من خلال تجارب مترابطــة بهدف صياغة قرار. توجد سلبيات وإيجابيات في الطــريقتين، لكــن

الدراسات تُظهر أن النجاح الأعظم بكثير يتحقق عند مزج العقليتين معاً في عملية، "ذكاءٍ جماعي" واحد[2].

لكن بينما تهتم النساء بالفوز بقدرٍ يماثل اهتمام الرجال، فـإن حاجتهن تبرز في الحصول على فهمٍ أكبر وتعاونٍ أكبر قبل الانطلاق بالعمل:

- "أيوجد جو من التعاون من حولي؟".
- "هل يشعر الجميع بأنهم يتلقون الدعم؟".
- "أيوجد توتر في المكتب؟".
- هل يشارك الجميع في الأحاديث؟".
- "هل يتفق الجميع مع هذا القرار؟".

لا يميل الرجل الذي يرتاح إلى العمل بمفرده، وباستقلالية، إلى عدم التركيز كثيراً على التعاون مع الآخرين. لكن بالرغم من رغبة الرجل في بذل أقصى جهوده في العمل في كل يوم، إلا أن نـزعاته الفطرية تكوّن له نقطة خافية [مفهوماً خاطئاً] فيما يتعلق بـديناميات العلاقات في مكان العمل. يعتبر الرجال أن الأمر يتعلق بالدافع الذاتي أكثر مما يتعلق بالجهود الجماعي. لكن بالرغم من أن الرجال يميلون إلى الفهم والعمل جيداً مع هذه العقلية، إلا أن ذلك يختلف عن ميول المرأة الطبيعية. تُعتبر المرأة أكثر انفتاحاً لتكوين العلاقات والتعاون في سبيل تحقيق هدفٍ مشترك، كما أنها عادةً ما تفسّر عدم انتباه الرئيس الرجل [الذكر] على أنه أكثر اهتماماً "بالفوز مهما كلّف الأمر" مما هو مهتم بالفوز معاً.

يهتم الرجال بهذا الأمر لأنه شرط أساسي من شروط بناء الثقة مع النساء: التعبير عن الاهتمام المشترك عن طريق الاعتراف بوجود

الآخرين وتقدير هذا الوجود. يُمكن للرئيس أن يقول بأنـــه يهـــتم، لكنه يقصر عن إظهار أفضل نوايا بسبب تركيزه الكلي على الهدف، وعدم الاكتراث بما يراه أموراً غير هامة والتي تجري من حولـــه، أي الأشياء الصغيرة التي يمكن أن تتجمّع بسهولة، أو تتفكك بســـهولة، وأن تُحبط في نهاية المطاف خططه التي رسمها بعناية.

لكن ذلك يبقى تحدياً بالنسبة إلى الرجال. يعني ذلك أنه عندما يرى الرجل أمامه حالةً تستدعي حساسيةً أكبر فإنه لا يمتلك، عادة، المهارات الكافية للتعامل مع تلك الفرصة، وهكذا تـــراه يلجـــأ إلى إظهار اهتمامه عن طريق القيام بأفضل ما يتقنه - القيام بالتحرك [أو العمل]- وذلك في وقتٍ لا يُعتبر فيه التحرك [أو العمـــل] مطلوبـــاً وحده.

"ظننت بأنني فائق الحساسية!"

تدير مارغو دائرة تطوير إبداعية كبيرة جداً في إحـــدى أكـــبر الوكالات الإعلانية في نيويورك. كان كل يومٍ مليئاً بأعمال نســـخٍ ورسوماتٍ يجب إنجازها في مهلة أخيرة، لكن أصعب ما تحرص على القيام به كان المحافظة على إحساسٍ من التوازن في المكتب: "أريد أن ينجز الموظفون أعمالهم في الأوقات المحددة، لكن ليس إلى درجـــة أن نخسر الانتباه والاهتمام ببعضنا بعضاً. إننا نكون أكثر إبداعاً عنـــدما نعمل معاً".

لكن مارغو هي أم لتوأمين. اتصل بها في وقتٍ متأخر من صباح أحد الأيام أحد زملائها في منـــزلها. سمع هذه الزميل عـــبر الهـــاتف أصوات أطفال يبكون. أخبرتني مارغو كذلك أنها تعرف بأن جايمس

كان يسمع بكاء الطفلين، لكنه تجاهل الوضع. "كـــان بإمكانـــه أن يشعر بأنني مشغولة، لكنه كان يريد الحصول على إجابة عن سؤاله. كنت أعرف بأنه يتصرف على طبيعته التي تدفعه إلى إنجاز المهمات، وهو الأمر الذي أُعجب به، لكنه أظهر قليلاً من عدم الحساسية".

"أدركت بعد ذلك أنه ليس عدم الحساسية، بل إن الأمر يقتصر على تركيزه على إنجاز الهدف. امتلكني شعور بأنه منـــزعجٌ قلـــيلاً لأنه اضطر للاتصال بـــي في المنـــزل حيث سمع أصوات الطفلين عبر الهاتف. كان أفضل شيء يمكن أن أفعله في ذلك الوقت هو التحدث مع الطفلين، وإعطاء جايمس ما يحتاجه للمضي في العمل. كان عليـــه تحمّل الضجيج، وهذا ما فعله".

تحدثت مع جايمس بعد ذلك، وهذا هو تفسيري لمـــا حـــدث: "تمكنت من سماع أصوات بكاء الأطفال، لكني احتجت إلى الحصول على جوابٍ عن سؤال، وكنت أحاول الحصول عليه مـــن مـــارغو بأسرع وقتٍ ممكن، والانتهاء من المكالمة. احتجت إلى توجيهاتهـــا. ظننت بأنني فائق الحساسية، وشديد التركيز، في الوقت ذاته، علـــى المسألة التي أعمل عليها. حصلت على جواب السؤال، وكنت قادراً على التعامل مع حالة الزبون بالطريقة التي أرادتني اتّباعها".

لم يكن هناك أي تغيير في حالة التنافس العامة عنـــد الرجـــل، لكن كلما كانت المهنة [العمل] صعبة ومجهـــدة – ســـواء مـــا إذا كانت مبيعات، أو الاستثمار، أو تطبيق القانون، أو تنظيم المناسبات، أو العلاقات العامة، أو الترفيـــه، أو القـــانون الجنـــائي، كلمـــا زاد تركيز الرجل، وبالتالي يصبح أقل انتباهاً لاحتياجات الآخرين مـــن حوله.

أما الأمر الهام عند الرجال فهو إظهار حساسية أكبر، لكن عدداً كبيراً من الرجال يعتبرون أن قول ذلك أسهل من تنفيذه. يتعيّن على النساء فهم هذا الوضع، وعدم الافتراض، بصورة فورية، بأن الرجل يتصرف عمداً. تستطيع النساء إعاقة علاقتهن مع الرجال عن طريق إظهار بأهن تعرضن للإهانة بسبب شيء فعله الرجل من دون معرفته أو عن حسن نية، أو إذا ما كرّر فعل شيء بسبب النسيان.

إن الرجل الذي يتعرض للضغوط يرغب في تقليص قلقه بأفضل طريقة يتقنها - أي عن طريق تجاهل الوضع، أو عن طريق التعامل مع مشاكله وحده. لكن الرجل عندما يُظهر ردة الفعل هذه، سواء كانت عمداً أو بطريقةٍ عفوية، فإنه عادة لا يكون قاسياً أو غير مكترث. أما عندما تردّ المرأة مع ذلك الاعتقاد وتردّ بهجومية فإن الرجل يعتبر ذلك إهانة له. "إنني أهتم بطبيعة الحال، لكن ما الذي أعطاك الانطباع بأنني لا أهتم؟".

مناقشة عدم الحساسية

تقول النساء إن الرجال يُظهرون أكبر قدرٍ من عدم الحساسية عندما يصل الأمر إلى التواصل - أي عندما يأخذ الرجال موقفاً قاسياً وسريعاً، أي عندما يعرضون رأيهم بحيث يسمعه الجميع، وهم بذلك يسدّون الطريق أمام أي مناقشة إضافية. نقدم هنا بعض العبارات التي يشيع استخدامها والتي تؤشّر إلى إقفال باب النقاش:

- "أعرف أن خطتي سوف تنجح".
- لا نمتلك الوقت لمناقشتها".
- "يتعيّن علينا أن نتحرك الآن إذا أردنا الانتهاء في الفترة المحددة!".

نلاحظ أنه بالرغم من أن المرأة تمتنع عن إعطاء آراء إضافية بعد أن تفرغ من عرض موقفها ومناقشته، إلا أنها تشجّع الآخرين على عرض أفكارهم. تميل المرأة كذلك إلى سماع أقوال الآخرين قبل أن تعرض أفكارها. تشعر المرأة بارتياحٍ أكبر مع اتخاذ قرارٍ بعد أن تتأكد من استعراض كل الأفكار.

يميل الرجال إلى النظر إلى هذا الموضوع بطريقة مختلفة. إنهم يعتقدون بأنهم يؤدون أفضل ما عندهم عند تقديمهم أفضل أفكارهم من دون تردد. يعتقد الرجال كذلك أنه إذا أراد الآخرون قول شيء، فإنهم سوف يتكلمون من دون أن يشجّعهم أحد على ذلك. يشعر الرجل بأنه يتصرف بحساسية عندما لا يسلّط الأضواء على الشخص الآخر، وهذا هو السبب الذي يدفعه إلى تجنّب طلب آراء الآخرين بشكلٍ مباشر.

تعلّم عدد كبير من رؤساء الشركات من الرجال شحذ مداركهم، والخروج من مجالات ارتياحهم، ومعرفة قيمة عدم القيام برد فعلٍ فوري. إنهم يعمدون إلى طلب آراء زميلاتهم النساء للتأكد من عدم وجود أفكار غير مدروسة أو قرارات متخذةٍ على عجل.

ماذا تقول المرأة	كيف يُظهر الرجل عدم الحساسية	الرد الأفضل للرجل
"لا أعتقد بأنه يتعين علينا مراجعة كل المعطيات قبل المضي قدماً.	"لا يُعتبر هذا قراراً معقداً. إننا نعرف مسبقاً كل شيء نحتاج إلى معرفته".	"يُحتمل بأنه يجب علينا تخصيص وقتٍ أكبر لتحليل برنامج العمل".
"أشعر بأننا نتجاهل شيئاً ما".	"عُرضت كل الحقائق، كما انتهينا من وضع الخطط".	"قد لا يكون الوقت متأخراً جداً. ماذا تعتقدون؟".
"لا أعتقد أن جميع الأعضاء تمكنوا من عرض آرائهم".	"امتلكوا فرصةً في آخر اجتماع". كان عليهم إبداء رأيهم في ذلك الوقت.	"دعونا نتأكد من اقتناع الجميع. لكن دعونا نعطيهم فرصة حتى نهاية هذا الأسبوع كي نسير بحسب البرنامج المرسوم. هل أنتم موافقون".
"اتّبعنا هذه الطريقة في آخر حملة مبيعات، ولم تنجح".	"لا أتذكر أن هذا ما حدث. لا يهم فالوضع مختلف".	"لم أفكّر في هذا. كيف كان الوضع في ذلك الوقت؟ وما هو سبب عدم نجاحها برأيك؟".

كان التحدي الواضح أمام الرجال في كل مثالٍ من الأمثلة الواردة أعلاه هو عدم الشعور بالإحباط بسهولة أمام هذه التفاصيل الكثيرة، والبقاء منفتحين، وعدم التصريح عن استنتاجاهم، أو حلولهم بسرعة. إن الرجل الذي يتفهم طبيعة الفروقات بين الجنسين سوف يُبطئ قليلاً من وتيرة المناقشات. سيُظهر هذا الرجل تنافسيةً أقل، كما أنه يظهر أقلّ استغراقاً في تفكيره. سيدرك كذلك أن مكان

ضعفه قد يكون مكان قوة المرأة - أي في قدرتها على تذكّر التجارب السابقة، وموازنة النتائج مع الأحكام السليمة، وفي تقـــديم الأفكـــار البديلة.

أما المرأة التي تتفهم طبيعة الفروقات بين الجنسين وأن الرجال لا يحبون التشارك بأفكارهم مع الآخرين، كما يرتاحون أكثر في عملية التفكير وحده. تتفهم هذه المرأة كذلك بأن نـــزعة الرجل للتحـــرك هي بمثابة متممٍ كاملٍ لنـــزعتها التي تدفعها إلى طرح الأسئلة. يكمن التحدي الذي يواجه الجنسين في إدراك أن أفضل القرارات تتواجد في مكانٍ ما في تقاطع أساليب التفكير الطبيعية عندهما.

عدم الحساسية في رسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية

لا يتعيّن أن يُدهش المرء إذا ما علم أنه مثل ما تميل النســـاء إلى إعطاء معلومات أكثر، وإلى تكوين علاقات، وطرح معلومات أكثر مما يفعله الرجال، وذلك عن طريق التواصل وجهاً لوجـــه، فـــإنهن يمتلكن ميلاً للتصرف بالطريقة ذاتها في رسائل البريـــد الإلكتـــروني، والرسائل النصيّة التي يرسلنها. يتعيّن كـــذلك أن لا يُـــدهش المـــرء كذلك عندما يُدخل الرجال أسلوب تواصل، "دعونا نتخذ قراراً" إلى رسائلهم المكتوبة كذلك.

لا تتواجد نبرة أصوات في رسائل البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية، بل فقط كلمات تخلو من السياق والمنظـــور. تعتـــبر المـــرأة أن ميل الرجل للاختصار هو نوع من النقد، وعدم التنـــازل أمـــام

المرأة، لكن الرجل يفسّر تعليقاته القصيرة على أنها "مختصرة ومباشرة".

توجد في ما يلي أمثلة عن مراسلاتٍ متبادلة بين رئيس ورئيسة دائرة، وهي مراسلات دارت حول الحاجة إلى إتمام طلب أحد الزبائن قبل الموعد النهائي المحدد في مساء يوم الجمعة. تُظهر هذه الأمثلة كيف تفسّر المرأة هذه الرسائل المكتوبة على أنها تخلو من الاكتراث والاهتمام، وكيف أن تواصلاً مدروساً أكثر، وبلهجة توحي بتعاونٍ أكبر، يُمكن أن يؤدي إلى تفاهم أكبر وإلى نتائج أفضل.

المزاح الذي يخلو من الحساسية

سبق لنا أن أوضحنا في الفصل الرابع أن المزاح هو أحد الطرق التي يلجأ إليها الرجال في اختبار صداقاتهم مع الرجال الآخرين، وهو الأمر الذي يسمح لهم أن يكونوا انتقاديين مع بعضهم بعضاً لكن بطريقة ودية ومن دون تكلّف. تُعتبر هذه جزءاً من طقوس الترابط بين الرجال، وكذلك هي طريقة الرجال للتنفيس عن الغضب، أو التخلص من موقفٍ متوتر. يعمد الرجل في بعض الأحيان إلى التلفظ بملاحظة ساخرة، أو إهانةٍ على سبيل المداعبة قبل أن يقول، "كنتُ أداعب فقط!" أو "كنت أمزح فقط!" أما الرجل الذي تلقى هذه الملاحظة المليئة بالاستخفاف فلا يأخذ الأمر بشكلٍ شخصي. أما إذا فعل ذلك فإن ردّ فعله يضع حداً لصداقتهما.

ماذا يرسل الرجل	***كيف تقرأ المرأة الرسالة***	***الصياغة الأفضل لرسالة الرجل***
"ينتهي الاقتراح عند الخامسة من مساء الجمعة. أرسليه إليّ يوم الخميس بعد الظهر".	"لا بد من أنه غاضب مني لأمرٍ ما. كيف لي أن أطلب المعلومات منه كي أتأكد بأنني أتصرف جيداً".	"أود أن أشرف أنا على هذا الاقتراح. أرسلي من فضلك المسودة بعد ظهر الخميس. سأطّلع عليه وأعيده لك كي تضعي اللمسات النهائية في صباح يوم الجمعة.
"دعي دائرتك تُكمل هذا في أسرع وقتٍ ممكن!".	"لا يُفترض أن ينتهي هذا حتى بعد ظهر يوم الجمعة، كما أن الموظفين غارقون في أعمالهم. هل أترك كل شيء آخر؟	"راجعي من فضلك الرسالة المرفقة. لدينا أيام قليلة لإتمام هذا العرض. دعينا نناقش الأمر في أقرب وقت يناسبك".
"ليس هذا ما كنت أتطلع إليه".	"ظننت بأننا سوف نتعاون في هذا، إنها المسودة الأولى".	"بدأ الأمر يتضح أكثر فأكثر! راجعي من فضلك التصحيحات والتعليقات المرفقة، وأعلميني رأيك".

توجد أنواع كثيرة من الملاحظات أو الإطراءات التي يُمكن للرجال تبادلها بنيةٍ طيبة، مثل:

- هل أردتَ أن ترتدي هذه بالفعل؟ كان من الأفضل أن تلبس ثياباً داكنة!".
- لا تنسَ نظام تحديد الموقع. يُحتمل أن تضلّ طريقك ثانيةً!".

- "لماذا أتناول طعام الغداء معك؟".
- "يا لك من مغفل! لماذا تصوّت لذلك الرجل؟".

أيمكننا أن نتصوّر رجلاً يوجّه ملاحظاتٍ كهذه إلى امرأة بدلاً من رجلٍ آخر! يُعتبر هذا النوع من المزاح لا وجود له عند النساء اللواتي يتواصلن مع النساء الأخريات بطريقةٍ مختلفة تماماً. لا تجد المرأة سهولة في فهم مزاح الرجال، حتى إنها تعتبره مضيعةً تامةً للوقت، وهي تعتبره تعبيزاً آخر عن طبيعة الرجل غير الحساسة.

"يا له من رجلٍ غير مهذب!"

عقدنا منذ سنوات ورشة عمل في ألمانيا، وخلال فترة الاستراحة الصباحية أخبرني أحد كبار المديرين التنفيذيين، الذي حضر ورشة العمل، بأنه استمتع كثيراً باجتماع لجنة الاختبار الذي عُقد في الصباح. بدأ الرجل أثناء حديثنا برمي تفاحة من يدٍ إلى أخرى بينما كان يتطلع في أنحاء الغرفة بين وقتٍ وآخر. رحت أفكر، "يا له من رجلٍ غير مهذب! هل ملّ من الحديث؟ هل سبّبتُ له السأم؟ أم إنه يحاول أن يبدو هادئاً وغير مبالٍ بشيء؟" لكن نشاطه الجسدي جعلني أشرد قليلاً، ثم ألفيتُ نفسي، وأنا أركّز على التفاحة بدلاً من الكلمات التي كان يقولها.

اكتشفت فيما بعد أن نشاطه الجسدي سبّب شروداً بالنسبة لي وليس له! كان الرجل يحاول جاهداً أن يتابع كلامي.

عندما يشعر الرجل بالتوتر أو بالإجهاد فإن الأدرينالين يزداد عنده، لكن أدنى نشاطٍ جسدي يُمكن أن يساعده على تحويل هذا الأدرينالين إلى دوبامين. يُعتبر الدوبامين مادة كيميائية بسيطة – ناقلاً

عصبياً – وهو يُفرَز في مناطق متعددة من الدماغ، وهو المسؤول عن تعديل الحركة الجسدية وكذلك تنظيم الشعور العدواني، ودوافع التحفيز، وضبط الاندفاع وكبحه. تؤدي الحركة الجسدية إلى تهدئة دماغ الرجل بحيث يتمكن من التركيز على عمله، والإصغاء بتصميمٍ أكثر، أو جمع أفكاره والتعبير عنها[3].

يميل الرجال إلى الشرود في مكان العمل، أو في الاجتماعات عندما يكون هناك قدرٌ كبير من المناقشات. يعمد الرجل في هذه الحالة إلى الطرقِ بقلمه على الطاولة، أو بقدمه على الأرض، أو حتى تراه يجول بنظره في أنحاء الغرفة، وهكذا يستعيد هدوءه وتركيزه. يعني ذلك أن الرجل الذي يرمي التفاحة من يدٍ إلى يد لم يكن غير منتبهٍ أو يُظهر الملل، بل بالعكس تماماً: إنه يحاول المحافظة على تركيزه على حديثنا!

الجانب العلمي من المسألة

تُظهر الأبحاث أن الرجال لا يمتلكون مهارة قراءة تعابير الوجه والإيحاءات العاطفية، أي مثل ما هي الحال مع النساء. تمكّن هذه القدرة النساء على الإحساس بما يشعر به الشخص الآخر ومحاكاته، وهي العملية التي تُدعى الانعكاس. تمتلك النساء خلايا عصبية خاصة تسمح لهن بأن يكنّ كاشفات مشاعر بشرية. أظهرت عمليات مسحٍ أجريت للدماغ بأن النساء تتمكن من عكس مشاعر شخصٍ آخر بفعالية أكبر مما يستطيعه الرجال عادةً[4].

يميل الرجال والنساء [الذكور والإناث]، ومنذ الولادة إلى إظهار قدرات مسحٍ [تفحّصٍ] بيئية مختلفة: تمضي النساء أوقاتاً أكثر في تفحّص الوجوه من حولهن. أما عندما تقوم المرأة بتفحّص وجه أحد الأشخاص بعناية فهي

عادةً ما تلتقط التعابير الدقيقة الظاهرة في عضلات الوجه، والفم، ونسبة التنفس وعمقه. تكشف التعابير الدقيقة العواطف [المشاعر] البشرية الشاملة، والتي تشمل الغضب، والخوف، والحزن، والاشمئزاز، والاحتقار، والدهشة، والاستمتاع، وهي التي تظهر في جزءٍ من الثانية، لكنها في غاية الأهمية عند الاتصال مع الآخرين وفهمهم بحساسية أكبر.

تشير دراسات عمليات مسح الدماغ بأن دماغ المرأة يمتلك، عموماً، مناطق أكبر – وبالتحديد القشرة الانعزالية insular cortex، والقشرة الأمامية الحزامية anterior cingulated cortex، والجسم الثفني corpus callosum – وهي المناطق التي تسمح للنساء "قراءة" التجارب الشخصية وبتعاطفٍ أكثر مع الآخرين، وبتتبع الشعور الداخلي[5].

إن القشرة الانعزالية insular cortex، والتي غالباً ما يُطلق عليها الجزيرة اللحائية، أو جزيرة رايل insula، هي جزء من قشرة المخ cerebral cortex، وهي التي يُعتقد بأنها مسؤولة عن الوعي. تلعب القشرة الانعزالية دوراً في الوظائف المتنوعة المرتبطة بالعواطف، أو تنظيم التوازن في الجسم. تتضمن هذه الوظائف الإدراك، والتحكم في النظام العضلي، والوعي الذاتي، والأداء المعرفي، والتجربة الشخصية. لكن الجزيرة اللحائية insula عادةً ما تكون ضعفي حجمها عند النساء مما هي عند الرجال، وهو الأمر الذي يُعطي النساء قدرة أوسع على إظهار حساسية أكثر للمزاج والأجواء.

تُعتبر القشرة الأمامية الحزامية الجزء الأمامي من القشرة الحزامية، وهي أشبه ما تكون بطوقٍ حول الجسم الثفني. لكن القشرة الأمامية الحزامية عادةً ما تكون ضعفي حجمها عند النساء مما هي عند الرجال، كما أنها تلعب دوراً في عددٍ من الوظائف ذاتية الحركة، مثل تنظيم ضغط الدم وضربات القلب، وكذلك الوظائف المعرفية العقلانية، مثل الحدس أو التوقع، واتخاذ القرارات، والتعاطف، والعاطفة. تميل النساء نتيجة لذلك إلى دراسة الخيارات، والتأمل، والشعور والتعبير عن الاهتمام إلى درجةٍ أعمق بكثير مما يفعله الرجال.

تحدثنا في الفصل الرابع بأن الجسم الثفني أكبر بنسبة 25 بالمئة في دماغ المرأة مما هو في دماغ الرجل. إن وجود وصلات عصبية أكثر بين

نصفي المخ يمكّن النساء من تشغيل أنشطة المخ الأيمن والمخ الأيسر في وقتٍ واحد، بينما الرجال يميلون إلى استخدام جهة واحدة من المخ [الدماغ] في كل مرة [بشكلٍ متتابع]. يسمح الحجم الأكبر للجسم الثفني corpus callosum للنساء بفهم الأجزاء غير الملفوظة من المحادثة، أي قراءة لغة الجسد، ونبرة الصوت بشكلٍ أكثر فعالية من قدرة الرجال على القيام بالأمور ذاتها. تميل النساء نتيجةً لذلك إلى النظر إلى الأمور بشكلٍ أوسع وأكثر شمولية، وكذلك النظر إلى عناصر مشكلةٍ ما أو مهمة ما بشكلٍ مترابط.

إن حجم أجزاء الدماغ هذه عند النساء وترابطها – أي القشرة الانعزالية، والقشرة الأمامية الحزامية، والجسم الثفني – يؤدي إلى تكثيف قدرة الإدراك والحدس، وهو الأمر الذي يجعل النساء أكثر حساسية من الرجال إزاء المشاعر ومظاهر الناس والأحداث من حولهن.

توجد دينامية أخرى هنا. تنظر النساء إلى بعضهن بعضاً بشكلٍ مباشر أثناء الحديث عند قيامهن بالتواصل مع بعضهن بعضاً. لكن كلما كانت النساء أكثر تصميماً، زاد تركيزهن على أعين بعضهن بعضاً. أما الرجل فهو، من الجهة الأخرى، يميل إلى النظر بعيداً من أجل تحفيز عملية التفكير عنده بينما يسأل نفسه: "ما هو الحل هنا؟" يميل الرجل إلى عدم الحفاظ على عدم التركيز على الأعين أثناء بحثه عن جواب، أو إعطائه تركيزاً أكبر على المناقشة. يحب الرجل بدلاً من ذلك النظر إلى الأعلى، أو إلى الأسفل، أو حتى إلى إمالة رأسه جانباً.

يشعر الرجل الآخر بالارتياح لهذا السلوك ويفكر: "يجب عليه التركيز الشديد على ما أتحدث عنه"، أما الرد الشخصي [الاستجابة] للمرأة ستكون على الشكل التالي، "مهلاً، مهلاً! إنه يشرد بسهولة. يُحتمل بأنه لا يكترث بما أقوله".

أما إذا فهمت المرأة قصد الرجل، فإنها لن تأخذ الأمـــر بشـــكلٍ شخصي عند انشغاله بتفاحة، أو عندما ينقر الطاولة بقلمه، أو إذا غيّر جلسته في مقعده، أو إذا تطلع في أنحاء الغرفة أثناء تحدّث المرأة معه.

أما من الجهة المقابلة فيتعيّن على الرجل، الذي يـــتفهّم طبيعـــة الفروقات بين الجنسين، أن يعي بصورةٍ أكبر أن الحركات الجســـدية التي تساعده على الإبقاء على تركيزه يُحتمل أن توحي للمرأة برسالةٍ معاكسة – أي إنها سوف تأخذ وقتاً أطول بكثير لتوضيح شيء مـــا، أو أنه ليس مهتماً بما يكفي بالأمور التي تتحدث عنها.

عدم حساسية المرأة إزاء الرجال

بالرغم من أن هذا الفصل يركز على كيفية اعتبار النســـاء، في بعض الأحيان، الرجال بأنهم يفتقدون إلى الحساسية، إلا أنه توجـــد حالات يعتبر الرجل فيها أن ردة فعل المرأة تفسيراً غير دقيق، وغـــير منصف لسلوكه. لكن بالرغم من أن الرجال لا يُظهـــرون، عـــادةً، جانبهم الضعيف وحتى إنهم لا يتحدثون عن ذلك، إلى أنهم يتحدثون بصراحة في ورش عملنا وحلقاتنا الدراسية، كما أنهم يذكرون كيفية إظهار النساء عدم الحساسية إزاء الرجال:

- إن تصحيح كلام الرجل بحضور الآخرين هو أمـــرٌ محـــرجٌ جداً بالنسبة إليه. يصل هذا الإحراج عند الرجل إلى حـــد تردّده في كيفية الرد في ذلك الموقف. يجمد الرجل عادةً في هذا الموقف، ويعرض بأنه عاجز عن اكتشاف الكلمـــات المناسبة. أما الأمر الذي يدل على حسن تفهم المرأة لطبيعة

الفروقات بين الجنسين فهو إثارة الموضوع وجهاً لوجه، في وقتٍ آخر، أي عندما تتمكن المرأة من تعريف الرجل على تفسيرها لسلوكه، وحيث يحصل على فرصة التفكير والرد.

- إن تقديم نصيحةٍ للرجل من دون أن يطلبها يعني الافتراض بأنه لا يعرف ما يفعل، أو أنه لا يستطيع فعل أي شيء وحده. إن موضوع الكفاءة هو موضوعٌ شديد الأهمية بالنسبة إلى الرجل. يميل الرجال إلى حلّ مشاكلهم بأنفسهم، لكن إذا احتاج الرجل فعلاً إلى المساعدة، وعلى افتراض أنه يثق بالمرأة كعاملٍ مساعدٍ له، بدلاً من ناقدٍ يريد تصحيحه أو تغييره، فإنه سوف يطلب منها تعليقاتها ونصائحها.
- إن تعميم مقولة، "يتصرف الرجال جميعاً بتلك الطريقة" تجعل الرجل يشعر بأنه يستأهل اللوم عن شيء لم يفعله أو لا يفكّر بالإقدام عليه. لكن يوجد رجال، بالرغم من ذلك، من الذين يستطيعون التحرك بشكل مستقل ويستبعد المرأة، كما يوجد عدد كبير من الرجال الذين يبذلون جهداً للعمل بشكلٍ شاملٍ ومتفهّم. يريد الرجال عادة أن يُنظر إليهم بوصفهم جزءاً من الحل، لا أن يُنظر إليهم بشكلٍ شامل.
- إن الإيحاء بأن الرجال لا يلاحظون الأمور بقدر ملاحظة النساء لها هو أمرٌ يُشعر الرجال بأنهم أقل قدرة. أما الواقع فهو أن الرجال والنساء يلاحظون أموراً مختلفة، كما أن النساء يلاحظن أموراً أكثر بكثير مما يلاحظه الرجال. لا يعني ذلك أن الرجال لا ينتبهون، ولذلك لا يهتمون، بل إنهم لا يصغون بقدر إصغاء النساء.

نلاحظ أنه في كل المرات تقريباً ينبع اعتقاد الرجل بأن المـــرأة تفتقد إلى الحساسية من شيء فعله الرجل، واعتبرته إهانة لها، وذلك في وقت لم تكن فيه هذه الإهانة مقصودة.

التعلّم المتساوي عند الجهتين

إن المغزى النهائي لهذا الفصل، وكما كانت الحال مـــع جميـــع الجوانب الخافية blind spots الثمانية المتعلقة بالفروقات بين الجنسين، هو وجود فرصٍ متساوية للتعلّم عند الجنسين. لكن أي خيار يبقى لنا غير السير في دروب نجاحنا معاً في مكان العمل؟

لا يكفي أن يقول الرجل، "إنني أتصرّف على طبيعتي"، مـــن دون أن يبذل جهداً للتواصل بشكلٍ أعمق مع زملائه، وأن يفهم الظـــروف المحيطة به بوعيٍ متزايد. لكن كما أن الرجـــل غـــير مؤهـــلٍ ليتمتـــع بالحساسية ذاتها التي هي عند النساء، إلا أن ذلك لا يعني بأنه عاجزٌ عن ملاحظة سلوكه وإظهار قدرٍ أكبر من الاهتمام والرعاية تجاه الآخـــرين. لكن بالنظر إلى أن نصف القوة العاملة في هذه الأيام هي مـــن النســـاء، كما أن الشركات تحولت إلى خليط من ثقافاتٍ متعددة، لذلك تتطلب القيادة الناجحة مستوى أكبر من الإدراك النشِط، والالتزام الشخصي.

يساعد فهم الفروقات بين الجنسين المرأة على إدراك أن ما يمكـــن أن تفسّره على أنه انعدام الحساسية، أو فقدان الاهتمـــام مـــن جانـــب الرجل ليس متعمداً في غالب الأحيان. يساعد هذا الفهم المرأة علـــى أن تصبح صريحة أكثر في تداخلاتها مع الرجال، وعلى صـــياغة حـــديثها بطرقٍ تضمن أن يفهم زملاؤها من الرجال المعـــنى الـــذي تقصـــده،

واحتياجاها، وتوقعاها. يُظهر الرجل تقديراً أكبر للمرأة عند تقبّلها إياه، ولعدم اعتبارها اللحظات التي تُظهر عدم اكترائه في بعض الأحيان على أنها إهانة لها. لا يتأخر الرجل عن مبادلة مظاهر التفهم التي تبديها المرأة بمظهرٍ من الثقة بها، كما أنه يعبّر عن اهتمام أكبر في التعاون معها.

نورد في ما يلي أمثلة تساعد الرجال على أن يكونوا أكثر قبولاً لردات الفعل الملفوظة، وغير الملفوظة، لزميلاهم من النساء. لا يُقصد من هذه القائمة تغطية مسألة العواطف والظروف، لكن القصد منها هو إعطاء أمثلة عن الطرق التي يتمكن الرجل من خلالها البدء في ردم الهوة الموجودة في عدم انتباهه، وذلك كي يتمكن نتيجةً لذلك من إثراء حياته المهنية، وكذلك حياته الشخصية.

كلام المرأة	*تفهم الرجل للفروقات بين الجنسين*	*أفضل استجابةٍ له*
"إنها لا تقول أي شيء خلال الاجتماعات".	يندر أن لا يكون عقل المرأة ناشطاً! إنها تنتظر المشاركة في الأحاديث على الدوام.	"إنني مهتم بمعرفة ما هو رأيكِ بهذا".
"إنني بخير".	"إن جوابها القصير يعني أن الأمور قد لا تكون على ما يرام.	"يُحتمل بأنني أسأتُ التفسير، لكن هل أنتِ بخير حقاً؟".
"لم تُنجز ما طلبته منك".	لم يأخذ جانب الدفاع على الفور لكنه يسعى إلى فهمٍ أكبر.	"يُحتمل بأنني لم ألاحظ شيئاً ما. ماذا تريدنني أن أفعل؟".
"ما هو رأي الآخرين؟".	يعرف بأنه من غير المحتمل أن تكون متشككة، لكنها تسعى إلى التعاون بحيث لا يتولى المسؤولية بصورة آلية.	"دعنا نفتح الموضوع للمناقشة".

عندما يسأل الرجل: "كيف حالكِ؟" وترد المرأة بجوابٍ سريعٍ وقصير: "إنني بخير"، فهي ستفترض بأنه يستطيع القراءة بين السطور، وأن يفهمها أكثر. لكن تفسير علامات الوجه، والتغيّرات في الصوت، هو أكثر صعوبة بالنسبة إلى الرجل، ولذلك تراه يفسّر كلماتها على حرفيتها، ويرد بشيء مثل: "عظيم. أنا مسرور لسماع ذلك".

نلاحظ هنا إساءة التفسير عند الطرفين! يُحتمل كثيراً أن تستنتج المرأة ما يلي: "إنه لا يهتم بالفعل"، لكن الرجل يقف هناك غافلاً عن قصدها الحقيقي، ويفترض بأن كل شيء على ما يرام بالنسبة إليها. لكن الواقع لا يشير إلى أنه غير مهتم، فالأرجح هو أنه غفل عن فهم الأمر برمته!

أما إذا سألت امرأةٌ امرأةً أخرى، "كيف حالكِ؟" وردّت بجوابٍ قصير، "أنا بخير"، فإن المرأة التي طرحت السؤال ستفهم بأن الأمور قد لا تكون على ما يرام، وهي قد تخطو خطوة أخرى، وتعيرها كامل انتباهها، وتبحث بعمقٍ أكثر بالترافق مع جملةٍ نابعةٍ من القلب، "لا تبدين بخير. ماذا يجري؟".

الجانب الشخصي من الحياة

يحب الأبناء والفتيات، سواءً أكانوا أطفالاً، أو مراهقين، أو شباناً وشابات، التحدث عن التجارب الصعبة أمام أهاليهم بطرقٍ مختلفة. أما إذا واجهت الفتاة مسألةً ضاغطة فسترغب بالجلوس والتحدث عن مشكلتها بتفصيلٍ كبير. تبدأ الفتاة بالكلام إلى أن تعثر

على النقطة التي تريد التركيز عليها، لكنها تبدأ حديثها في بعض الأحيان من مكان قد يبدو لا علاقة له بالموضوع، أي مثل ما حدث في هذا المثال:

"عندما كنتُ عائدة بسيارتي إلى المنزل مساء يوم السبت، لم أقصد الخروج بالسيارة حتى وقتٍ متأخر إلى هذا الحد، لكن لن يحدث ذلك مرةً أخرى يا أبي. لم تكن غلطتي أنا بالفعل لأنني اضطررت إلى إيصال مني وتشارلي إلى المنزل أولاً، وذلك لأن سيارة مني كانت معطلة. كنت على أي حال عائدة إلى المنزل بالسيارة، وبدأت بالتفكير بشأن العثور على وظيفة خلال العام الدراسي..." وهكذا وصلتْ أخيراً إلى النقطة التي تحاول توضيحها.

يسمح هذا النهج للفتاة التركيز على أولوياتها، واكتساب الوضوح في أهم موضوعٍ أو مواضيع التي تريد إيجاد حل لها في ذهنها. أما إذا حافظت الوالدة على هدوئها فإنها سوف تفهم القصد من وراء "الكلام حتى العثور على نقطة التركيز"، وهكذا ستجلس بصبرٍ وتدع ابنتها ترتّب أفكارها من دون مقاطعة.

أما الآباء، في المقابل، فعادةً ما يُبعدون بناتهم عنهم عندما يقدّمون حلولاً سريعة، ويمتنعون عن طرح أسئلةً كافية. لا يفهم الرجال عادةً أن بناتهم لا يبحثون دائماً عن نصائح أو مساعدة. يفترض الآباء، وعن خطأ، بأن مهمتهم تقضي عليهم بالتدخل سريعاً وإصلاح الأمور، لكن الفتاة، أو المراهقة، أو المرأة، ترغب في معظم الأوقات أن يُسمع صوتها. لكن الحقيقة هي أن الوالد يهتم بسعادة ابنته، وهو السبب الذي يجعله يعمل بجهد في سبيل هذه السعادة، وهو يشعر دائماً بأنه مضطر إلى الإسراع بالتدخل بهدف حل

مشاكلها. أما ما تريده الفتاة من والدها، فهو صبره وحساسيته تجاه الأمور الصغيرة التي تعني الكثير بالنسبة إليها.

أما أكثر الأشياء حساسية، والتي تدل على الاهتمام، والتي يُمكن للوالد أن يقوم بها لابنته فهي الاستماع إلى تجاربها، وأن يكتفي بالاستماع وقول كلمات مثل، "آه، هـه"، و"فهمت"، أو "حسناً". يقوم الأب الذي يتمتع بالحساسية بإطفاء جهاز التلفزيون، وإبعاد هاتفه الذكيّ عنه، ويُبعد نظره عن شاشة حاسوبه، ويتوقف عن التلاعب بأدواتٍ كهربائية، أي إعطاء ابنته بضع دقائق من انتباهه الكامل، وهذا هو كل ما تطلبه!

أما الأمر الذي يخلو من الحساسية، والذي يُمكن لوالدٍ أن يفعله فهو الاستمرار في أي نشاطٍ يقوم به، وأن يقول: "أيمكنكِ أن تدخلي إلى صلب الموضوع؟" أو، "لا أهمية لذلك"، أو، "لا تقلقي لذلك".

أما الأبناء، من الجهة الأخرى، فلا يشعرون بأنهم مضطرون للحديث عن مشاعرهم. يعني ذلك أن الفتى، أو المراهق، أو الشاب، وإذا ما تعرّض لقدرٍ قليلٍ من الضغوط، يلجأ إلى العمل على مشكلته بمفرده كي يعثر على الحل بنفسه. لكن إذا كان الابن يعاني من ضغطٍ أشد، فإن الوالد يحظى بفرصةٍ أكبر لحمله على مصارحته، هذا إذا بدأ الاثنان في الانشغال بنوعٍ ما من الأنشطة بهدف تحفيز المحادثة والكلام، مثل الخروج للنزهة، أو رمي الكرة، أو القيام بعملٍ ما معاً. لكن بينما تعتاد الابنة التحدث للعثور على النقطة التي تحب التركيز عليها، يجد الأبناء نقطة تركيزهم قبل البدء بالحديث – كما أن النشاط الجسدي يساعد الفتيان بالفعل على التركيز، وعلى توضيح أفكارهم.

يمتلك الآباء والأمهات في هذه الأيام وقتاً أقل من أي زمنٍ مضى لتخصيصه من أجل تربية أبنائهم. يجد الرجل دافعاً في معظم الأحيان ليكون هو معيل أسرته، وهو يعتقد أن المطلوب منه هو العمل الشاق. لكن هذا العمل الشاق يفوّت عليه اللحظات التي تهم أولاده بالفعل، أي إنه يحرمهم، ومن دون قصدٍ منه، من أكثر الأشياء التي يتوقون إليها: وقته وانتباهه.

تنمية فهمنا للفروقات بين الجنسين

إرساء الثقة بالنساء،
زيادة المصداقية مع الرجال

تحدثنا في كتابنا عن فرضيات وآراء النساء والرجال حول بعضهم بعضاً والتي تقف عائقاً أمام عملهم ونجاحهم معاً. رأينا كذلك أن تمييز الجوانب الخافية، وفهم الفروقات القائمة بين الجنسين وتقديرها، هما من أهم الأولويات في تكوين العلاقات المهنية والشخصية المبنية على أساس متين من الثقة.

يتعيّن أن تتواجد الثقة أولاً قبل أن نفتح قلوبنا لفهمٍ أكبر للآخرين وتقبّلهم. تُعتبر هذه الطريقة الأكثر فعالية للتواصل مع الآخرين، والعمل معهم، والحصول على نتائج. يريد كل واحدٍ منا الحصول على ثقة الآخرين، والتجاوب مع الثقة، ونحن ننجح بفضل الثقة!

اكتشفنا في ورش عملنا مع مرور السنوات أن النساء والرجال يحتفظون بمفاهيم مختلفة حول معنى الثقة، وحول ما هو مطلوب من الجنس الآخر للحصول على هذه الثقة.

تقول النساء: "يتعيّن على الرجال الذين يريدون نيل ثقتي أن يُظهروا اهتمامهم – وذلك عن طريق إظهار الاعتناء الصادق بي، وتقدير أفكاري. يحدث ذلك عندما يبذلون جهداً لفهم دوافعي وعن طريق العمل معي".

يقول الرجال: "إذا أرادت النساء إرساء الثقة بي، فإن ذلك سوف يكون عن طريق المصداقية والمقدرة - أي عن طريق تمييز وتقدير أهدافي الحقيقية، والعمل معي من أجل العثور على الحلول، والحصول على النتائج".

لكن بالرغم من وجود فرقٍ أساسي [بين الجنسين] يتمثّل في سعي النساء، بشكلٍ عام، للحصول على الاهتمام، بينما يسعى الرجال نحو امتلاك المقدرة، إلا أن الجنسين يتشاركان في حاجتين أساسيتين: يريد الرجال والنساء أن يلقوا التقدير والتفهّم لذواتهم الحقيقية، ويريدون تكوين الروابط والمحافظة عليها في العمل، وهي الروابط التي تمكّنهم من الإنجاز والنجاح معاً.

لكن المرأة، سواء في حياة العمل أو في حياتها الشخصية، تعتبر أن الرجل يستأهل الثقة عندما يُظهر الاهتمام والقلق بالنسبة للأشياء التي تهمها أكثر من غيرها:

- "أريد الاطمئنان بأنك ستشركني بالعمل، وتقدّر آرائي".
- "... وأن تستمع إليّ بالفعل".
- ... وأن تتفهّم عواطفي".
- ... وأن تعطيني تعليقاتك الصادقة".

لا يُظهر الرجال عادةً بأنهم يدركون مدى أهمية بناء ذلك المستوى من الثقة بالنساء والمحافظة عليه". إن الرجل الذي يفتقد إلى فهم الفروقات بين الجنسين قد يسمع المرأة وهي تقول هذه الأشياء، لكنه لن يفهم ما تقصده تماماً. يكمن هنا الجانب الخفي blind spot! أي إن الرجال لا يعرفون، عادة، الأمور التي تبحث عنها النساء والموجودة في علاقة تتميز بالثقة، وحتى إنهم يفشلون في أحيان كثيرة في تمييز الأهمية

الحيوية لهذا الأمر. أما ما يعقّد الأمور أكثر فهو أن عدداً كبيراً من النساء لا يفهمن بالفعل مدى عدم إدراك الرجال لهذا الوضع، وهو الأمر الذي يدفع النساء إلى الاستمرار في توقع حدوث نوعٍ من أنواع الخرق - والسبب الذي يجعل الرجال يسيئون، في أحيان كثيرة، تفسير الوضع كلياً والاستمرار بالتصرف بحسب قواعدهم.

التطابق التام

ما إن يرسي رجلٌ الثقة بامرأة حتى يصبح أي سوء فهم، أو أخطاء، أو فروقاتٍ بينهما، وهي أمور سوف تظهر من دون شك، مجرد ومضاتٍ صغيرة في سماء هذه العلاقة، وهي ومضات تعجز عن هزّ أساس الثقة بينهما. لا يعني ذلك أن الرجال يمنحون رخصةً مجانية [للمرأة] في سلوكهم! تعتبر النساء أن الثقة مبنية على الاستقامة، أما طريقة إظهار هذه الاستقامة فهي من خلال السلوك المتطابق والثابت، سواء في السر أو في العلن.

يُمكن أن يشكّل الأمر تحدياً كبيراً للرجل، وهو الذي من الممكن أن يعلق في دائرة قوانين السلوك الذكورية، وبالتالي يُظهر عدم التطابق بواسطة الأمور التالية:

- استهداف المرأة بالنكات أو التعليقات.
- استبعاد النساء عن الاجتماعات أو المناقشات.
- تجاهل أسئلة النساء أو أفكارهن.

يُحتمل أن لا يشارك الرجل في هذا السلوك بنفسه، لكن علينا أن نتذكر بأن الرجل يفضّل عدم وضع رجلٍ آخر تحت دائرة

الأضواء [إحراجه]. يُحتمل أن لا يرغب الرجل في إحداث مشاكل إذا ما تحدى القانون الذكوري، ويُحتمل بأنه سوف يمتنع عن قول أي شيء إلى رجلٍ آخر يُظهر سلوكاً عدوانياً، أو يقوم باستبعاد امرأة، أو يستبعد أفكارها. إن انتظار الرجل حتى وقتٍ آخر للتعبير عن "سخطه" لا يفي بالغرض. يعلم الرجل في هذه الحالة بأنه أزال أساس الثقة بها عندما تقول: "لا أصدّق بأنه قال ذلك أمامك. لماذا لم تقُل له أي شيء؟".

لكن بالرغم من أن عدداً كبيراً من الرجال في هذه الأيام يمتلكون ما يكفي من الضمير لعدم مضايقة النساء، إلا أنه يصعب كثيراً على الرجل تصحيح سلوك رجلٍ آخر علناً، وعلى الأخص أمام جماعة مختلطة من الجنسين، وهو أمرٌ يتطلب قدراً كبيراً من الجرأة. لكن، وبالرغم من ذلك، فإن الرجال الذين يتفهمون الفروقات بين الجنسين يجدون طرقاً لأخذ المبادرة، وليكونوا مثالاً صالحاً للأشخاص الآخرين، وذلك من خلال سلوكهم المتطابق، أو من خلال الوقوف ودعوة الآخرين إلى السلوك الصالح.

حقائق حول الجنسين[1]

- 95 بالمئة من الرجال والنساء يعتبرون أن الثقة هي أساس العلاقة الناجحة.
- 92 بالمئة من النساء تقول إنه يمكن للرجال كسب الثقة عن طريق الاهتمام والرعاية.
- 89 بالمئة من الرجال يقولون إن النساء يكتسبن الثقة عن طريق إظهار المصداقية والكفاءة.

"اعتقدت بأنني كنت أعرف هذا الرجل!"

غادرت آن وفيليس المطعم وهما في حالة من السخط، وذلك لأن الغداء مع بيتر لم يكن كما اعتادتا عليه في أيام الدراسة الجامعية. مضى زمن يقل عن السنة بقليل منذ أن تسلّم الثلاثة شهاداتهم، ويمضوا في شق طريقهم في عالم الأعمال. كانت آن وفيليس سعيدتين لنجاح بيتر، وهو الذي تمكّن من شغل منصب هام في شركة كبيرة، لكن في الوقت الذي أحضر النادل فيه المقبّلات، أدركت المرأتان بأنهما تتناولان الغداء مع رجلٍ غريبٍ عنهما.

كانت آن هي البادئة في كسرٍ جدار الصمت. "كنت أعتقد بأن بيتر هو أكثر الرجال حساسية واهتماماً من الذين عرفتهم على الإطلاق. كان يُظهر الاهتمام بكل ما أقوله. لكن يبدو الآن بأنه لا يفكر إلا بنفسه. كنت أظن بأنني أعرف هذا الرجل فعلاً!".

ردّت فيليس موافقة على كلامها: "تحدّث الرجل عن نفسه طيلة وقت الغداء! لكنه سألنا، بالفعل، عما ننوي عمله، لكن هل لاحظتِ ما حدث بعد ذلك؟ واظب على تفحّص رسائله طيلة الوقت الذي كنت تتحدثين فيه عن وظيفتك الجديدة".

أضافت آن: "بدا مندهشاً لأنك تمضين قدماً في هذا المشروع، وكأنه يتحكّم بك، أو ما يشبه ذلك. إنني أشعر بأسفٍ حقيقي هنا. سبق لنا أن مررنا بأوقاتٍ صعبة معاً، لكننا افترقنا بعد ذلك".

يعتبر عددٌ كبير من الرجال بأن حياة الجامعة وحياة العمل مختلفان جداً، كما يبدو أن الرجال يتغيّرون، وهم الذين يميلون إلى أن يكونوا أكثر مرونة وانفتاحاً عندما يكونون في أجواء العلم، لكن ما إن ينتقلون إلى عالم العمل حتى تأخذ ديناميات أخرى زمام الأمور

فيضطرون إلى التنافس. لا يجد الرجال صعوبة في التكيّف مع التراث الذكوري، وقوانين السلوك الذكورية، في أماكن العمل. تميل النساء إلى عدم التغيّر بهذه الطريقة، أو حتى بهذه الحدة. تستمر روح الرفاقية والتعاون عند النساء في مكان العمل، لكنهن يفعلن ذلك مع النساء أكثر من الرجال مع الأسف.

لكن يوجد رجالٌ، بالرغم من ذلك، يميلون إلى إظهار السلوك الثابت ذاته منذ سنوات الدراسة الجامعية وحتى حياتهم العملية. تتخذ النساء خطواتٍ عظيمة في إرساء علاقات الثقة بزميلاتهن في العمل، والمحافظة على هذه العلاقات. تدرك النساء هذا الوضع، وهذا ما تذكره النساء في ورش عملنا، كما تذكر أبرز الطرق التي يكسب الرجال الثقة بواسطتها:

- "إظهار التقدير لإنجازاتي".
- "إشراكي في الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية".
- "الاهتمام بالأسئلة التي أطرحها".
- "الإصغاء جيداً".

تقدير الإسهامات

يشعر الرجال بطعم النجاح إذا ما تلقوا تقديراً للنتائج التي يتوصلون إليها. لكن النساء تشعر بأكبر قدرٍ من القبول والتقدير عندما يتلقين الاعتراف بالتحديات التي يواجهنها أثناء سعيهن لتحقيق تلك النتائج. يعتبر عددٌ كبيرٌ من النساء بأن التحدث عن مسيرتهن، وتلقي التقدير لقاء مساهمتهن هو أمرٌ يتمتع بالرضا الشخصي، والأهمية ذاتها التي تترافق مع التوصّل إلى الهدف.

لكن الرجال يجدون صعوبة كبيرة في فهم هذا الوضع، لأن الرجال يهتمون بالنتائج أكثر من أي شيء آخر. لكن الأمر الذي لا يفهمه الرجال عادةً هو أن ما تفعله المرأة، لتحقيق هدفٍ ما، يجب أن يترافق مع الاعتراف والتقدير بالمقدار نفسه الذي يرغب الرجال أن يتلقوا فيه الاعتراف والتقدير للأهداف التي يحققونها بالفعل. لا يعني هذا أن النساء لا يحفلن بالهدف، أو أن الرجال لا يحملون تقديراً للعلاقات، لكن الرجال والنساء يمتلكون توجّهات مختلفة تجاه إنجاز الأهداف.

يدرك الرجال الذين يفهمون طبيعة الفروقات ما بين الجنسين بأن حسّ النساء بالتقدير يختلف عن حسّ زملائهن من الرجال، وهم يرسّخون الثقة بزميلاتهم النساء عن طريق إظهار أنهم يتفهمون ذلك الفرق ويقدّرونه بطرق كبيرة وصغيرة على حد سواء.

دعونا الآن نتفحّص وجوه التشابه والفروقات العامة في كيفية شعور النساء والرجال بالتقدير والترحيب.

ما تقدّره المرأة	*ما يقدّره الرجل*
اختيارها جزءاً من الفريق لإنجاز المهمة.	الطلب منه العمل على مشروع باستقلالية.
تقديم الدعم إليها من دون أن تطلبه لإظهار العناية والاهتمام.	عدم تقديم الدعم من دون طلبه، وذلك لإظهار الثقة في قدراته.
طرح الأسئلة عليها من خلال العمل على المحافظة على جو التعاون.	معرفته بأنك موجود إذا ما ظهرت المشاكل.
تشجيعها على المشاركة خلال الاجتماعات.	عدم تشجيعه، لكن مع معرفة بأن لديه شيئاً يقوله، أي إنه سيشارك عندما يكون مستعداً.
الاعتراف بالتحديات التي تواجهها، وبمساهماتها خلال العمل على مشروعٍ ما.	مكافأته على النتائج التي يحققها.

المشاركة

لا يُعتبر إحساس المرأة باستبعادها أمراً عرضياً يحدث بين وقتٍ وآخر، أو في حالةٍ معينة، لكنه نمطٌ معتاد للسلوك الذكوري في مكان العمل. يميل الرجال إلى عدم ملاحظة هذا النمط، لكنه موجود. إن هذا السلوك المتكرر، والساذج جداً، والذي يميل إلى تجاهل أو استبعاد مشاركة المرأة خلال الاجتماعات، يمنعها من المشاركة في اللقاءات غير الرسمية، ويمثّل عائقاً أمام فرص استفادتها من فرص إشرافٍ قيّمة. أما الرجل المتفهّم للفروقات بين الجنسين، والذي يخترق عائق الاستبعاد الدائم لكن غير المقصود عادةً، ويُظهر بأنه بحاجة لدعمها، فسوف يحوز على ثقتها ودعمها.

نورد هنا مثالاً واحداً يظهر على الدوام خلال ورش العمل التي نقيمها - وهو شيء يقوم به الرجال، والذي قد يبدو صغيراً، لكنه يقضي على إحساس المرأة بالشراكة والثقة.

تجلس مجموعة من الرجال في غرفة المداولات قبل بدء الاجتماع. تحدث الرجال حول موضوع يتعلق بالرجال، وبدأوا بالضحك. دخلت امرأة في هذا الوقت إلى الغرفة، لكنها التزمت الهدوء. بحث الرجال عن أمرٍ آخر يتحدثون عنه من أجل كسر الصمت، لكنهم عجزوا عن ذلك. كانت لحظة الصمت هذه محبطة جداً بالنسبة إليها. تواجدت المرأة في هذه الغرفة ثلاث مرات من قبل، وهكذا تصرفت من دون اكتراث، إلا أن الإحساس الحقيقي من الثقة والرفاقية غاب عن الجلسة.

ماذا ستقول في هذا الوضع؟ هل ستعتقد بأنها تقاطع جلسة توثيق عرى الصداقة؟ أو هل ستعتقد بأن الحديث كان يدور عنها؟ أو أنها خارج حلقة الرجال؟

إن الرجل الذي يتفهم الفروقات بين الجنسين هو الذي يقــوم باستئناف الحديث، ويجعلها تشعر بأنها جزء منه. ستشعر المرأة بأنهــا تثق في هذا الرجل أكثر من الآخرين، وذلك لأنه انتبــه لوجودهــا، ولأنه تفهّم الوضع، وتصرّف على هذا الأساس. أما إذا تركز الحديث على المرأة فإنه يمتنع عن المشاركة فيه. إن هذا النوع مــن الســلوك الذكري يُعتبر من مخلفات القرن الماضي بالنســبة إليــه. إن عــدم مشاركته توضح للرجال الآخرين بأن تصرّفهم هذا يعني القسوة التي تتسم بالصبيانية، وأنه دون مستواه.

توجد طرقٌ عدة يتمكّن بواســطتها الرجــل الــذي يمتلــك فهماً للفروقات بين الجنسين من إشراك النســاء، وإرســاء أســاس من الثقة بهن. لكن الأمر يتطلب إدراكاً نشــطاً [أو ضــميراً حيــاً] من جانب الرجال، وجهــداً مشــتركاً لمعرفــة نقــاطهم الخافيــة blind spot.

تشجيع مشاركة المرأة

يميل رئيس فريق العمل [من الرجال] إلى تجاهل الرجل الذي لم يتكلم خلال اجتماع ما. سيفترض هذا الرئيس بأن هذا الرجل الذي يجلس بهدوء هناك لا يمتلك أي شيء ذي قيمة ليتحدث عنه في ذلك الوقت، ولذلك لا يريد إحراجه. يعلم هذا الرئيس أن النساء تنــزع إلى النظر إلى مسألة المشاركة في فريق العمل بطريقة مختلفة، وأنهــن يتوقعن دعوتهن إلى المشاركة. يعمد الرئيس على الفور إلى ملاحظــة هذا التمايز، ويطلب من النساء التحدث عن أفكارهن.

تقبّل أفكار المرأة وأسئلتها خلال الاجتماعات

اعتاد الرجال على التعاون بهدف التنافس، والنظر إلى العمل الجماعي وكأنه رياضة فريق. اعتاد الرجال كذلك على التأسيس على أفكار بعضهم بعضاً، وعلى التفوق على بعضهم بعضاً، وذلك من دون الشعور بالحاجة إلى الاعتراف بجهود الآخرين. يعمد الرجل الذي يتفهم الفروقات بين الجنسين إلى الاعتراف بأن النساء لا يضعن مبدأ التفوق كأولوية، ولذلك يُثني عليهن خلال تبادل الأفكار.

دعوة المرأة إلى المناسبات غير الرسمية

صُمم عدد كبير من لقاءات التعارف والمناسبات غير الرسمية بشكلٍ يتلاءم مع مصالح الرجال، لكن بالرغم من النساء عموماً لا يرغبن في منع الرجال من المشاركة في الأنشطة التي تتعلق بهم، إلا أنهن يرغبن في الشعور بأنهن جزءٌ من فريق العمل. أما الرجل الذي يتفهّم الفروقات بين الجنسين فسوف يدعو المرأة، بصدق، للمشاركة ويسمح لها بقبول الدعوة أو رفضها، وذلك بدلاً من الافتراض بأنه لا مصلحة لها فيها. لكن بالنظر إلى أن نصف القوة العاملة في هذه الأيام تتألف من النساء، فإنه من المناسب تصميم بعض المناسبات الاجتماعية التي تتمحور حول اهتمامات الرجال والنساء.

تقبّل الأسئلة

لا ينظر الرجل المتفهم للفروقات بين الجنسين، عموماً، إلى الأسئلة التي تطرحها المرأة بوصفها مجرد أفكارٍ ينبغي تحمّلها، والتخفيف من أهميتها، أو حتى تجنّبها، عن طريق المناورة استراتيجياً

حول القضايا الحساسة. يعتبر هذا الرجل أن تلك الأسئلة هي بديهيات قيّمة ومكمّلة لطريقته في التفكير.

تُظهر القائمة التالية كيف أن الرجل الذي يتفهم الفروقات بين الجنسين عادةً ما يكون أكثر انتباهاً إلى أهمية أسئلتها، ويردّ بطريقة تشجّع على الاستفسار، لكن بشرط أن يتوازن ذلك مع ميلٍ إلى العمل.

ماذا تطرح المرأة من أسئلة	*ما الذي تريد قوله بالفعل*	*كيف يعبّر الرجل عن تقديره لأسئلتها*
"ألا يجدر التفكير بالنتائج أكثر قبل اتخاذ القرار؟".	"إنني قلقة من إمكان ارتكابنا لخطأ".	"لديك تحفظاتٍ بهذا الشأن. ما هي بعض العواقب المحتملة برأيك؟".
"أيمكنني أن أطرح سؤالاً؟".	"يُحتمل بأنه لدي فكرة أفضل".	"بالطبع. أريد رأيك في هذه المسألة".
"أتعتقد أن حضوري المؤتمر هو فكرة جيدة؟".	"لست متأكدة من أنني أريد الحضور أم لا".	"ماذا تأملين الاستفادة منه؟".
"هل أنت مرتاح في تحضير هذا العرض؟".	"إنني هنا إذا احتجت إليّ".	"سأعرضه عليكِ بعد انتهاء المسودة الأولى لأعرف رأيك فيه".

تمتلك النساء، عادة، منظوراً مختلفاً عن الرجال للمواقف والأحداث، وذلك بسبب قدرتهن على التفكير المترابط منطقياً وذي الصلة [بالمواضيع المطروحة]. تستجيب النساء إلى العالم من حولهن بطريقةٍ فطرية، لكن ذلك يُعتبر أحد أهم إسهاماتهن، وهي

الإسهامات التي يتجاهلها الرجال عادة مع الأسف. لكــن الرجــل المدرك لطبيعة الفروقات بين الجنسين يعتبر تحفظاتها حول قرارٍ مرتقب على أنها شعور حدسي، يُحتمل بأنها تستأهل التفحّص قبــلَ اتخــاذ القرار.

الإصغاء بصدق

عندما يُظهر الرجل شروده، إما بعدم التطلع مباشرة نحو المــرأة أثناء تحدّثها معه، وتفحّصه لساعته، وتطلعــه في أنحــاء الغرفــة، أو تفحصه لرسائل البريد الإلكتروني عبر هاتفه، فإن المرأة تأخذ هــذه الأمور بشكلٍ شخصي. تميل المرأة في هذه الحالة إلى الاستنتاج، "إنه لا يكترث بما أقوله"، أو "إنني لست مهمة بالنسبة إليه".

لكن الرجل الذي يُدرك الفروقات بين الجنســين ســيعرف أن سلوكه الجسدي قد يوحي بأن أفكاره هي في مكانٍ آخر، حتى ولو كان يُصغي، أو يحاول الإصغاء قدر الإمكان. يعرف هذا الرجل بأن سلوكه لا يعطي الإشارات المناسبة للمرأة، لذلك يبتعد عن حاسوبه، أو يطفئ جهاز التلفزيون، أو يضع الورقة أو هاتفه الخليوي جانبــاً كي يعطي المرأة انتباهه الكامل.

أما إذا كان الرجل يحاول إنهاء عملٍ ما في وقتٍ محدد، أو يشعر بالإجهاد فسوف يقول: "أحتاج إلى دقائق قليلة لإنهاء هذا العمــل، وسوف أكون معكِ بعد ذلك". سيدع هذا الرجل المرأة تعرف بــأن احتياجاتها هامة، وأنها تلقى التقدير، لكنه يحتاج إلى دقائق قليلة لإنهاء عمله. إن هذه البادرة البسيطة والصادقة من جانبه تنجح كــثيراً في تقليل التوتر الذي تشعر به المرأة. تبعث هذه البادرة برسالة تــوحي

بأنه يكترث، وأنها تستطيع أن تثق بأنه عندما لا يكـــون مشـــغولاً سيُصغي إليها بكل انتباه.

تمتلك النساء تحملاً أكبر بكثير مما يمتلكـــه الرجـــال للإجهـــاد العاطفي. تستطيع النساء مع كل هذه القدرة العالية الإصغاء بأناةٍ إلى المسائل التي يثيرها الشخص الآخر من دون الشـــعور بـــدافعٍ ملـــح للتدخل واقتراح الحل. يستمع الرجل إلى مشكلة، لكنه يميـــل إلى أن يفعل شيئاً على الفور.

لكن عندما يرد الرجل بكلمـــة، "فهمـــت"، أو "لا تقلقـــي بهذا الشأن"، فإن ما تسمعه بالفعل هو، "سمعتُ ما يكفي، وها هـــو الحل عندي"، أو، "لا أريد الإصغاء أكثر من ذلـــك. دعينـــا نغيّـــر الموضوع".

أما الرجل الذي يجيد الإصغاء فإنـــه يـــدرك أنهـــا في أغلـــب الاحتمالات تريده أن يسمع كل ما تريد قوله قبل أن يقدّم وجهـــة نظره. يدرك هذا الرجل كذلك بأنها ربما لا تريد سماع وجهة نظره، بل لعلها تريد أن يستمع إليها شخصٌ آخر بينما تفكر بالمسألة أكثر. يعمد الرجل إلى التأكيد للمرأة بأنه يصغي إليها عن طريق الإيماء بين الحين والآخر، والتلفظ بكلماتٍ تدل علـــى القبـــول مثـــل "أوه"، و"نعم"، أو "هممم"، وذلك بدلاً من قول، "فهمت" على الفور.

عندما يُصغي الرجل من دون أن يُصدر أحكاماً، بل بتعـــاطف واهتمام إلى المرأة التي تعبّر عن أفكارها، فإنها تشعر بأن كلامها قـــد سُمع وفُهم. إنها تثق بالرجل لأنه يجيد الاستماع إليها، والذي تثـــق به، أي الشخص الذي يُمكنها العودة إليه مرةً بعد أخرى.

فهم العواطف

إننا نتحدث كثيراً عن العواطف في مكان العمل وكأنها مستغربة هناك، أو أن مكان العمل يجب أن يكون بيئة للعقلانية والمنطق، هذا في وقتٍ يكون فيه كل شيء نفعله في مكان العمل مدفوعٌ بالعواطف.

إن الرجل الذي يتفهّم الفروقات بين الجنسين، ويفهم قيمة العاطفة في مكان العمل، كما يفهم أن عدداً كبيراً من الدوافع التي تحفّز عمل الموظفين، مثل إيجاد معنى وهدف في العمل الذي يقوم به الشخص، أو الافتخار بمنتجات الشركة، أو الخدمات التي تقدمها، تنبع كلها من مستوى عاطفي. لا يستبعد الرجل مظاهر العاطفة لأنه يدرك أن محاولات كبت تجارب المرأة واستجاباتها قد تكبح حماستها للعمل، أو تعيق رغبتها لتقديم أفضل ما عندها.

يعني ذلك أن الرجل [الذي يتفهم الفروقات بين الجنسين] يعطيها التعليقات [أو التعقيبات] التي تريدها، وذلك بدلاً من حجبها. أما إذا استسلمت المرأة لعواطفها، أو حتى لو وصل الأمر إلى حد ذرف الدموع، فإنه يقدّر مشاعرها، ويُظهر لها بأنه يتفهّم الأمر: "أعرف أن هذا الأمر مهم جداً بالنسبة إليك بالفعل"، أو "هل يمكنني المساعدة في هذا الأمر بأي طريقة كانت".

لا يقلّل الرجل الذي يفهم طبيعة الفروقات بين الجنسين من أهمية تجارب المرأة، ولا يستبعدها، وكذلك لا يتسرّع بحل عاجلٍ مثل: "لا تقلقي بهذا الشأن"، أو "ليس ذلك بالأمر الهام". إنه يدرك بأنها لا تطلب منه حلّ المسألة التي تعرضها عليه، وأنها على الأرجح تمتلك القوة والوسائل التي تمكّنها من حل المشكلة بنفسها، وأنها تفكّر بمشاعرها عن طريق التحدث عنها.

يدرك هذا الرجل عادةً بأن النساء تمتلك القدرة على إظهار العاطفة والمنطق في الوقت ذاته، وهو الأمر الذي يجد الرجال فيه صعوبة أكبر، وكذلك يعتبر استجابتها العاطفية خلال اجتماع العمل على أنها تعبير عن التحمّس [للعمل] بدلاً من الغضب أو التشكيك به. يعني ذلك أنه لا يُنهي الاجتماع، ولا يتفاداها لما تبقى من الاجتماع، لكنه يتابع التسليم بأن ما تظهره من مشاعر قد يتضمن أفكاراً غنية، وتجارب تتعلق بموضوع الاجتماع، وبالآراء الضرورية [من أجل اتخاذ قرار].

الجانب العلمي من المسألة

ركّزنا في الفصول السابقة بصورةٍ أساسية على الفروقات في تركيبة الدماغ عند الرجل والمرأة، وكيف أن فروقاتنا الفيزيولوجية تساهم في الطرق غير المتشابهة التي يفكّر فيها الرجال والنساء ويتصرفون. يوجد عنصر فارق آخر في بيولوجيا [علم الأحياء] الذكور والإناث، والذي يلعب دوراً أساسياً بواسطة تنشيط الأجزاء المختلفة لأدمغتنا وربطها، ويتمثّل في النواقل العصبية التي تنقل الرسائل وتحفّز الاستجابات، وتكوّن الظروف العاطفية التي إما أن تزيد التوترات أو تقلّصها.

لكن ما إن نمضي في حياتنا حتى تتغيّر هذه الكيميائيات العصبية باستمرار، وذلك بتحفيزٍ ممّا يحدث في أدمغتنا. يأخذ الدماغ المعلومات الحسّية sensory iformation ويعالجها. يبعث الدماغ دفعةً من الجزيئات، وهي التي يكون بعضها على شكل هورمونات تدخل في مجرى الدم، وهي التي تحشد الجسم للاستجابة. يُعتبر الأوكسيتوسين أحد هذه الكيميائيات العصبية التي تدخل إلى مجرى الدم على شكل هورمون. "اعتقد العلماء، وعلى مدى عقودٍ من الزمن بأن دور هذا الهورمون ينحصر في حالات الولادة والرضاعة من الصدر، لكنهم لم يفكّروا أبداً في تأثيره على العواطف"[2].

أما في هذه الأيام فإن الأوكسيتوسين يُشار إليه على أنه هورمون الترابط الاجتماعي. لكن بينما يوجد هذا الهورمون القوي عند الرجال والنساء على السواء، إلا أنه يلعب دوراً أكثر أهمية في حياة المرأة. لكن بالإضافة إلى تحفيز السلوك الأمومي عند النساء فإن الأوكسيتوسين يمتلك مفعولاً مهدّئاً في عواطف النساء.

أظهرت الأبحاث بأن مستويات الأوكسيتوسين عند النساء تتزايد عند الارتباط مع شخصٍ ما من خلال الثقة، والصداقة، والعناية، والرعاية[3].

يوجد ارتباط مباشر ما بين الدعم الذي تشعر به المرأة، والمحافظة على مستوى عالٍ من الأوكسيتوسين. يعني ذلك أن كيفية تفسير المرأة لأفعال شريكها هو الذي يحدّد مستوى الأوكسيتوسين عندها.

يستجلب الأوكسيتوسين الاسترخاء الشخصي عند الرجال والنساء على حد سواء، وكذلك الترابط مع بعضهم بعضاً. يحتاج الدماغ للمحافظة على إحساس الرضا إلى تنشيط [تشغيل] متكرّر وهو الأمر الذي يحفّزه التقارب، واللمس، والمحادثة. يحتاج الذكور في واقع الأمر إلى التلامس الجسدي مرتين أو ثلاث مرات أكثر من الإناث للمحافظة على المستوى ذاته من الأوكسيتوسين. يُحتمل أن لا يدرك الأزواج كم يحتاج الواحد منهم إلى الوجود الفعلي للآخر إلى أن يفترقا لفتراتٍ طويلة. أما عندما يفترق الشركاء، فإن افتقاد التلامس المتكرر بالنسبة إلى الرجال، والتلامس، والمحادثة، والتشارك في التجارب بالنسبة إلى النساء يستنزف مستويات الأوكسيتوسين الموجودة في الدماغ. لكن عادة ما ينجذب الشركاء إلى بعضهم بعضاً من أجل تعويض ذلك الهورمون المغذّي، وإعادة تذوّق المتعة والراحة، والرضا[4].

إذا اكتشفت المرأة بأنها تتمكن من التعبير عن أفكارها مع رجلٍ يبذل جهداً كي يفهم طبيعة مشاعرها فإنها سوف تثق به، وتتذكره على أنه الشخص الذي تأتمنه على أسرارها، وهي تعلم بأنه سوف يصغي باهتمام وتعاطف.

زيادة المصداقية مع الرجال

تميل المرأة إلى وضع الثقة في رجلٍ يُظهر اهتمامه، ويقدّر إسهاماتها، ويشملها في مناسباته الاجتماعية، ويصغي إليها باهتمامٍ وتعاطف صادقين. لكن كما أن الرجال يمتلكون نقاطهم الخافية في فهم مدى أهمية بناء الثقة مع النساء والمحافظة عليها، وكذلك النساء يمتلكن نقاطهن الخافية بالنسبة إلى ما يشجّع الرجل على وضع ثقته بهن. يُضاف إلى ذلك أن ما يصعّب الأمور على النساء في معرفة ما يتطلبه الأمر لكسب ثقة الرجل هو أنه لا يتحدث كثيراً عن مشاعره، واحتياجاته، وتوقعاته.

إن ما تعلّمناه من خلال ورش عملنا هو أن الثقة بالنسبة إلى الرجل تتعلق بالمصداقية، أي التوافق مع أهدافه، والإيمان به، ومساعدته على النجاح. يذكر الرجال كثيراً في ورش أعمالنا هذه الميزات التي تحفزهم على الثقة بامرأة:

- "لا تحاول تصحيح أخطائي أو تغييري".
- "تساعدني على تحقيق أهدافي".
- "تدرك بأنني مهتم، وأستمع لها".
- "لا تفترض على الفور بأنني غير حساس، أو غير مكترث".

تجد المرأة في تأسيس مهنتها، والصعود في عالم الأعمال الذي صمّمه الرجال ويهيمنون عليه مع الحفاظ على استقلاليتها، أمراً يحمل التحديات لكنه ليس مستحيلاً. أما الأمر الوحيد الذي يجب على النساء إدراكه بشأن الرجال، فهو أن النتائج هي التي تهمهم أولاً وقبل كل شيء، أي أكثر من التحديات التي يواجهونها، أو العلاقات التي قد تنشأ في هذا السياق.

إن واقع كون المرأة تضع أهمية كبيرة على المسار والعلاقات لا يعني أبداً وجود هوة هنا لا يُمكن ردمها. يُمكن للمـــرأة أن تمتلـــك الطموح والتركيز على الأهداف، أي كما هي الحال مع الرجال من حولهن، وهو السبب الذي يجعل المرأة التي تنحاز إلى أهداف الرجـــل لا تفقد استقلاليتها، وتبقى داعمةً له مع ذلك.

يضع الرجل ثقته في المرأة التي تفهم الأمور التي أكثر ما همّـــه، وتنحاز معها، وتتصرف بموجبها - أي تحقيق النتـــائج والفـــوز. إذا ركّزت المرأة على هذا الانحياز مع أهدافه، فإن الرجل سوف يعتبرها زميلة موثوقة على الدوام. أما إذا لم تحدث هذه الصلة، فإن الرجـــل يعمد إلى العمل باستقلالية، أو إلى الاصطفاف مع شـــخصٍ آخـــر يتمكن من مساعدته على النجاح.

"لا يجب عليك أن تبلغني ما أفعل!"

يوجد عدد كبير من المدرّبين الرائعين، لكن الأفضل من بينـــهم هم أولئك الذين ينصحون زبائنهم ليكونـــوا مـــتفهمين للفروقـــات الموجودة بين الجنسين أثناء إرساء الثقة بين المرؤوســـين، والنظـــراء، والرؤساء. لم تتلقَّ ميشيل ذلك المستوى من التدريب، لكنها انتـــهت إلى تعلّم بعض الأمور الجديدة عما يتطلبه الأمر لكسب ثقة رؤسائها من الرجال. نصحها مدربها التعامل مع المقابلة، التي طلبت من خلالها الترقية، مثل ما يفعل الرجل: "دراسة الوضع، وتجميع الحقائق، وتقديم الحلول بكل ثقة".

فعلت ميشيل ذلك بالضبط، لكنها في واقع الأمر فعلت ما تقوم به نساء كثيرات، أي المبالغة في التحضير. امتلكت ميشيل كل الوقائع

والأرقام عن مهنتها، وعن وضع شركتها، وعن تحدياتها، والفرص المتاحة أمامها. أدهشت ميشيل رئيسها المقبل ورئيسه، وعلى مدى ساعةٍ من الزمن، في عرضها للمشاكل والحلول. لكن الرجلين سمعا خلال هذه الساعة ما معناه: "هذا ما فعلتماه من أخطاء، وهذا ما تحتاجانه لإصلاحها".

قالت ميشيل فيما بعد: "بدأت بالشعور بأن المقابلة تسير في الاتجاه الخطأ في منتصف وقت المقابلة، لكنني لم أعرف السبب. اعتقدتُ في وقتٍ ما بأنني أسيطر على الوضع، لكنني قدمت خططاً مدروسةً جيداً، لكني شعرت بعد ذلك بأنني أخطأت الهدف تماماً!".

لم تتفهم ميشيل حتى صباح اليوم التالي سبب سلوكها الهجومي خلال المقابلة التي أجرتها، وذلك عندما استدعاها رئيسها إلى مكتبه، وقال لها: "لاحظت بأنك تعرفين ما تريدينه، لكن لا تحضري إلى مكتبي لتقولي لي ما يتوجب عليّ فعله!".

ذُهلت ميشيل وفكّرت: "خسرت ثقة رئيس رئيسي بي. قصدتُ أن أبرهن لكليهما بأنني مستعدة للنهوض، وتحمّل مسؤوليات منصبي الجديد".

لا يمكننا القول بأنه من الخطأ تقديم الحلول، لكن كان يجب على ميشيل أن تعرف أولاً أولويات الرجلين، وأن تركّز على أهدافهما، وذلك كي تُظهر بأنها تقبلها وتتوافق معها، وذلك قبل أن تقدّم الحلول الخاصة بها، والتي من شأنها مساعدة الرجلين على تحقيق تلك الأهداف.

"إنني لا أبحث أبداً عن شخصٍ يقوم بتصحيحي"

يعتبر الرجل أن تحقيق الأهداف هو أمر في غاية الأهمية، لأن تلك هي الطريقة الأفضل لديه لإثبات كفاءته، وجعله يشعر بالرضا عن نفسه وقدراته. يشعر الرجل بدافع لتحقيق أهدافه بنفسه كي يشعر بالرضا عن ذاته. لكن العمل بشكلٍ مستقل هو طريقة الرجل لإثبات فعاليته، وقوته، وكفاءته.

أما إذا فهمت المرأة هذه الميزة الذكورية، فإن ذلك يساعدها على فهم السبب الذي يدفع بالرجل إلى رفض مسعى أحدهم لتصحيح ما يقوم به، أو أن يقول له شخصٌ آخر ما يجب عليه فعله. إن تقديم نصيحة غير مطلوبة للرجل يعني الافتراض بأنه لا يعرف ما يجب أن يفعل، أو أنه عاجز عن القيام بذلك بمفرده.

نقول مجدداً بأن الرجال لا يتحدثون عن مشاعرهم، لكنهم يعبّرون عن حاجتهم إلى الاستقلالية والتقبّل في ورش عملنا:

- "أرجوك، لا تحاول تغييري أو تصحيحي".
- "أعطِني التقدير لِما أنا عليه. إنني لا أتطلع إلى التصحيح [التحسين]!".
- "أعرف ما يجب عمله، وأنا أستطيع القيام به".

يتعيّن على النساء الحذر من السعي إلى تحسين عمل الرجل من دون أن يطلب رأيها. أما إذا أعطاها الفرصة فلا بأس في ذلك. لكن المرأة التي تتطلع إلى إرساء الثقة يجب أن تعي بأنها تدخل منطقة الخطر إذا بدت انتقاديةً جداً، وعرضت قدراً أكبر من النصائح مما طُلب منها، أو مما توقعه الرجل منها.

تمتلك النساء الرغبة في تحسين الأشياء، وحتى لو كانت هذه الأخيرة تعمل بشكلٍ جيد، أي إن المرأة تتبنى مقولة "يمكن إصلاح الأشياء على الدوام". أما الرجال فينظرون إلى عالمهم بطريقةٍ مختلفة. إنهم يميلون إلى الاعتقاد بهذه المقولة، "إذا لم تفسد [الأمور] فلا تقم بإصلاحها". لكن إذا طبّقنا هذه المقولة على مكان العمل فسوف نلاحظ أن عدداً كبيراً من النساء اللواتي يحصلن على مناصب إدارية عليا يشعرن عادة بمسؤولية فورية لتوجيه عمل الآخرين. تمتلك بعض النساء ميلاً أكبر للانفتاح على هذا المستوى من التدخل والتعاون، إلا أن هذا النهج يُفقدهن، وبسهولة، ثقة الرجال من حولهن.

لكن المرأة تستطيع تعزيز مصداقيتها مع الرجل إذا ما بدأت في ملاحظة ما هو حسن فيه، وملاحظة الجهود التي يبذلها، ودعمه، وذلك بدلاً من تصحيحها. يعني ذلك أنه عندما يشعر الرجل بأن المرأة لا تحاول تحسين الجهود التي يقوم بها، فإن الاحتمالات تزداد لطلب الحصول على مشورتها وأفكارها، وطلب تعليقاتها ونصحها.

مزج الأسئلة مع العمل

يقول الرجال أثناء ورش العمل التي نقيمها، وعندما نستكشف التحديات التي يواجهها الرجال والنساء عند العمل معاً، بأن الصعوبة الأكبر التي تواجههم تتمثّل في ميل النساء إلى طرح أسئلةٍ كثيرة، وعلى الأخص خلال الاجتماعات، وهم يرون أن هذه الأسئلة تؤدي إلى إبطاء تقدم بنود العمل، وتؤخر عملية اتخاذ القرارات.

توافق النساء على أنهن يطرحن أسئلة أكثر من الرجال، لكنهن يعتبرن بأن هذه الأسئلة هي أفضل ما يُسهمن به، وهي التي تهدف

إلى تشجيع التعاون، واكتشاف ما هو مهم، والتوصـــل إلى أفضـــل نتيجة ممكنة.

أما التحدي الذي يواجه النساء فلا يتمثّل في طرح أسئلةٍ أقـــل، بل في اكتشاف كيفية صياغة أسئلتهن بطرقٍ تؤمّن التواصـــل مـــع الرجال بطريقة أفضل. تتمكن المرأة في كل مثالٍ من هذه الأمثلة من مساعدة الرجل على الحصول على الرســـالة الصـــحيحة، وعـــرض المساعدة عليه على الفور، وذلك عن طريق إضافة تعليق إيجابـــي ومتفائل قبل طرح السؤال عليه، أو عن طريق تقديم طلـــبٍ واضـــحٍ ومباشر.

أسئلة غير مباشرة توحي بالتحدي	*أسئلة أكثر صراحة توحي بالمصداقية*
"كيف بإمكانك أن تكون جاداً؟".	"يُدهشني ذلك! أيمكن أن يكون ذلك صحيحاً؟".
"ما الذي يجعلك تعتقد بأن ذلك سوف ينجح؟".	"لديك فكرة جيدة هناك، لكني أود أن أعرف رأيك بشأن تطبيقها".
"لكن، بماذا يفكر الآخرون؟".	"علينا التوصّل إلى قرار، لكن دعنا نتأكد من إشراك الآخرين أولاً".
"هل هذا أفضل اتجاه يمكن للشركة أخذه".	"سيحقق ذلك هدفنا، لكني أعتقد بأنه توجد طريقة تمكننا من تحقيق هدفنا بطريقة أكثر فعالية".

يطرح الرجال والنساء وجهات نظـــر مختلفـــة علـــى طاولـــة الاجتماعات، لكنهم عندما يعملون معاً فإنهم يضيفون مجموعةً أكثر من وجهات النظر إلى عملية اتخاذ القرار. لا يتعلق الأمر بالتأكد من

وجود أعدادٍ متساوية من الرجال والنساء في فرق العمل، بل بوجود فريق عمل مؤلفٍ من أعضاء يمتلكون ما يكفي من فهم الفروقات بين الجنسين لفهم ما يقدمه الرجال والنساء بطرقهم الفريدة الخاصة بهم.

عدم افتراض فقدان الحساسية

يفهم الرجال، الآن وأكثر من أي وقتٍ مضى بأن القيادة الناجحة تتطلب إدراكاً أعمق لبيئتهم، وتفهماً لاحتياجات الناس الذين يحيطون بهم ودوافعهم ومصالحهم. لكن تمتّع الرجال بالحساسية هو أمرٌ ليس بالطبيعي والاستجابة الخالية من الجهد بالنسبة إلى الرجال.

إن طبيعة الرجل، بصورة عامة، تفرض عليه التفكير في الأشياء بصمت قبل التحدث عما يجول في خاطره. لكنه في أعماق نفسه قد يفكر في أكثر الاستجابات [الردود] فائدة وصحةً. يُمكن للرجل كذلك أن يردّ بهذه الطريقة عندما يكون لوحده، أو خلال محادثة وجهاً لوجه مع شخصٍ آخر، أو أثناء جلوسه في غرفةٍ صاخبة مليئة بالناس. يُعتبر كل هذا أمراً مربكاً ومثيراً للإحباط عند المرأة.

إذا لم يمتلك الرجل ما يكفي من المعلومات تساعده على الرد، أو إذا كانت أسئلة المرأة، أو تعليقاتها، تقع خارج أسلوب تفكيره الطولي linear thinking، فيُمكنه أن لا يقول أي شيء، أو أن يقول القليل جداً من الكلمات. لكن ذلك يعطي الانطباع للمرأة بأنه لم يكن يصغي إليها، وأنه غير مهتم بما تقوله، أو أنه لا يكترث لها. أما المرأة التي تتفهم الفروقات بين الجنسين فسوف تكون أكثر تفهماً

عندما يبدو أن الرجل غير مكترث، ومنطوٍ على نفسه، أو غير متعاون. تقدّر المرأة في هذه الحالة بأن الأمر ليس شخصياً، وليس مقصوداً من جانبه، بل يقتصر الأمر على انشغاله بأفكاره.

نورد فيما يلي بعض الأمثلة عن الطريقة التي تتبعها المرأة التي تتفهم الفروقات بين الجنسين gender-intelligent في التعبير عن مساندتها، وذلك عندما يكون الرجل واقعاً تحت الضغوط ويبدو بأنه غير منتبهٍ لها، أو شارد الذهن. يُحتمل أن لا تكون بعض هذه الاقتراحات هي الاستجابات التي يعتمدها جميع الرجال، لكن معظمهم يفعل ذلك. يتعيّن علينا أن نتذكّر بأنه مثل ما يستطيع الرجال كسب ثقة النساء من خلال الخروج من دائرة ارتياحهم، فإن النساء تستطيع كسب ثقة الرجال بالطريقة ذاتها.

- يُمكن للنساء عند تقديم اقتراح أو فكرة أو خطة عمل، الدخول في صلب الموضوع مباشرة وتجنّب الحديث عن المشاكل في البداية. يُمكن للمرأة التركيز أكثر على الأمور الواجب اتخاذها، أو على النتائج المتوقعة.
- اعتماد الصراحة عند تقديم طلب. لا تتحدثي عن المشكلة، وانتظري الرجل كي يعرض تقديم مساندته. يشعر الرجال عادة بأنهم يتعرضون للتلاعب عندما لا تعتمد المرأة الصراحة. يعني ذلك أنه على استعدادٍ أكبر لتقديم المساعدة عندما يشعر بأنه ليس مضطراً لعمل أي شيء.
- يُمكن للمرأة أن تفتخر بإنجازاتها، وعندما يحصل ذلك، يمكنها التركيز على النتائج التي تحققت، وذلك بدلاً من التحدث عن مدى جدّيتها في العمل.

- يمكن للمرأة التفكير في تجنّب ملاحظة مستوى الإجهاد عند الرجل والإشارة إلى تعبه عن طريق القول بنبرةٍ متعاطفة، "تبدو متعباً"، أو "ما الخطب؟" إن القلق وإظهار الاهتمام بشأنه قد يُشعره بالضعف أكثر، كما يُحتمل أن يعتبر ذلك تصرفاً عدائياً. إن الرد الأكثر استرخاءً يُظهر مستوى الثقة الذي يوحي، "إنني متأكدة من قدرتك على معالجة الوضع".
- التقليل من أهمية أخطائه أو نسيانه. عندما يقترف الرجل خطأً ما، ولا تقوم المرأة بإحداث ضجة حول هذا الخطأ، فإن الرجل يميل إلى الشعور بثقةٍ أكبر بها وبنفسه.
- قولي "لا" بلطف. يشعر الرجل بالإحباط عادةً عندما تستخدم المرأة كثرة أشغالها كطريقة لقول "لا". يعتبر الرجل أن عبارة "لا أستطيع أن أفعل ذلك" بسيطة، عادةً ما تكون كافية. أما إذا أراد الرجل معرفة معلومات أكثر فبإمكانه أن يسأل.

يُمكن للمرأة كذلك اكتساب قدرٍ أكبر من الثقة من الرجال، إذا كانت أكثر صراحةً في تداخلاتها وصياغة أحاديثها بطرقٍ تضمن أن يكون زملاؤها من الرجال أكثر وعياً بما تقصده، وباحتياجاتها، وبتوقعاتها. أما الرجل فبإمكانه إظهار تقدير أكبر لتقبّل المرأة إياه، ولعدم شعور المرأة بالإهانة نتيجة لما يبدو عليه من عدم الانتباه، أو عدم الاهتمام. يعمد الرجل في هذه الحالة إلى تقدير تفهّمها عن طريق إظهار الثقة بها، والتعبير عن اهتمامٍ أكبر بالتعاون معها.

ماذا تريد النساء

تعتبر سارة أن الأمور الصغيرة التي يفعلها زوجها جيم في كل يوم تُظهر بأنه يهتم بها. تُبرهن هذه الأشياء الصغيرة لسارة، وبعد مرور 25 سنة على زواجهما، بأن حبّه لها لم يتضاءل. يُحتمل أن يعتقد الشخص الذي يستمع إلى سارة أثناء حديثها عن هذه الأمور بأنها وجيم قد تزوجا حديثاً.

"اعتاد جيم في كل صباح إحضار الجريدة، وتحضير قهوتنا، قبل انطلاقه نحو مكتبه، وكل ذلك بينما أكون منهمكة في تجهيز نفسي للتوجّه إلى العمل. اعتاد جيم كذلك أن يصحو باكراً، لذلك يتوجّه إلى عمله قبل طلوع الشمس. يحرص جيم في الشتاء على غلي الماء لتحضير طبقٍ من وجبة الشوفان التي تبعث فيّ الدفء في الصباحات الباردة. أما في أيام الصيف فينتظرني كوب من عصير البرتقال في المطبخ بالإضافة إلى نصف كعكته المحلاة. يتعلق الأمر بالمشاركة التي بدأها منذ سنواتٍ طويلة، كما أنه ما زال لطيفاً معي بالفعل.

"يُحتمل أن لا تبدو هذه الأمور هامة كثيراً، لكن هذه هي أمورٌ صغيرة التي يقوم بها لأجلي، وهي تعني بأنه يفكّر بي على الدوام، وأنه يحسب لي حساباً على الدوام. أما إذا وصل جيم إلى المنزل قبلي فإنه يبدأ بتحضير طعام العشاء. إنني لا أتذكر بأنني وصلت إلى المنزل، ولو لمرةٍ واحدة، ولم يكن هناك شيء يذوب فوق الطاولة، أو يُطبخ، أو طعام جاهز قيد التسخين في الفرن.

"اعتاد جيم عندما كان أولادنا أصغر سناً الاستفادة من وقت استراحة الغداء في عمله لأخذهم إلى مواعيد الأطباء الذين يعالجونهم، كما أن أحدنا كان يحضر المناسبات التي تقيمها المدرسة بعد أوقات الدوام الدراسي. لم أكن وحدي في أي يوم، كما نلنا نصيبنا من الأوقات الصعبة، لكني لم أفقد ثقتي به، وأنا أقول له ذلك كل يوم.

لا تهتم النساء بالكلمات بمثل اهتمامها بالأفعال. إن الأشياء الصغيرة هي التي تُحدث الفرق - الأشياء الدقيقة التي يقوم بها الزوج لزوجته هي الهامة - كما أن هذه الأشياء هي التي تذكّرها بمقدار اهتمامه بها. لا يعتبر الرجل أن هذه الأمور صعبة بالنسبة إليه، أو على الأقل لا يجب أن تكون، كما أن الدهشة الصادقة والرغبة في العطاء من جانبه هي التي تدفعه إلى الاستمرار في العطاء. يتعيّن على الرجل أن يفهم بأنه إذا عامل المرأة التي يحبها على أنها شخصٌ يقدّره فإنه سوف يُذهل لمقدار السرعة التي تنمو بها الثقة، وكيف تنمو علاقته معها بالترافق مع هذه الثقة.

ما يريده الرجال

يميل الرجل في مكان العمل إلى وضع ثقته بالمرأة التي يشعر بأنها مقتدرة وأهلٌ للثقة، وفي المرأة التي ستدعمه وتساعده على تحقيق أهدافه. أما في حياة الرجل الشخصية فإن شعوره بتلقي المساندة يحمل الأهمية ذاتها. يُضاف إلى ذلك أن الرجل ينجح عادة عندما يعرف أن شريكه يثق به، ويقدّر ما يفعله، ويعجب به نظراً لفرادته (خصوصيته)، ويؤمن بقدراته.

لكن عندما يكون موقف المرأة منفتحاً ومتقبلاً إزاء الرجل فعندها يشعر الرجل بأنه أهلٌ للثقة. إن الوثوق برجلٍ ما يعني بأنه يقوم بأقصى ما بوسعه، وأنه يريد الخير لشريكه. يعني ذلك أنه عندما تكشف استجابات المرأة عن إيمانٍ إيجابي بقدرات رجلها ونواياه، فإن ذلك يعني تلبية حاجته الأساسية للحب. يؤدي ذلك بصورةٍ تلقائية إلى أن يصبح أكثر اهتماماً وانتباهاً لاحتياجات شريكته.

يشعر الرجل بالتقدير كذلك عندما تعترف المرأة بأنها تلقت فائدة شخصية وتقديراً نتيجةً لجهود الرجل، وعندها يعرف أن جهوده لم تذهب هباءً، ويشعر بالتشجيع والدافع كي يُعطي أكثر.

ترغب المرأة في الحصول على إخلاص الرجل لها، وكذلك يحتاج الرجل إلى إعجاب المرأة به. يشعر الرجل بأنه محط إعجاب عندما تُذهل المرأة، وبكل سرور، بميزاته أو مواهبه الفريدة، وهي الميزات التي يُمكن أن تتضمن المرح، والقوة، والثبات، والنزاهة، والرومانسية، واللطف، وفضائل أخرى والتي يعتبرها عدد كبير من الناس [موضة] قديمة، لكنها ليست كذلك بالفعل. يشعر الرجل بما يكفي من الأمان الذي يدفعه لتكريس نفسه أكثر لامرأته والهيام بها، وذلك عندما يشعر بأنه محط إعجابها.

أما عندما يعبّر موقف المرأة عن الثقة، والتقدير، والإعجاب، فإن من شأن ذلك تشجيع الرجل على إعطاء أقصى ما عنده. يشعر الرجل كذلك بدافعٍ لإعطاء المزيد من الحب الذي تحتاجه المرأة وذلك عندما يشعر بتشجيع المرأة وإيمانها به. تشعر المرأة بالتشجيع بدورها لمنحه ثقتها. إنها حلقة مغلقة تغذي نفسها: تحتاج المرأة إلى الإخلاص، وكلما زاد إعجابها برجلها زاد إخلاصه لها في المقابل.

الفصل الحادي عشر

التقريب بين قِيَمنا المختلفة

إن ما نقدّره في عالمنا، وأكثر ما نقدّره في الآخرين، هو الذي يحدد أكثر ما نقدّره في أنفسنا. يعني ذلك أن ما نقدّره ونعتبره هاماً يساهم في تشكيل قناعاتنا ويؤثر في كيفية نظرتنا إلى العالم ومكاننا فيه. تعمل هذه القناعات على توجيه مقاربتنا للظروف وتعاملنا مع الآخرين. إن تصرّف الرجال والنساء بحسب القناعات التي يقدّروها يعطي الجنسين أعظم إحساسٍ بالرضا والنجاح الشخصيين.

يجد الرجال والنساء أنفسهم على طرفي نقيض في أحيان كثيرة، وذلك في ما يتعلق بما يقدّرونه في مكان العمل، وطريقة العمل التي يفضلونها، وما يتوقعونه من الآخرين ومن أنفسهم. تنعكس كل هذه الأمور في هذه التصريحات:

- "إن إيمانك بي يعني كل شيء بالنسبة لي".
- "أرحّب بإصغائك لي".
- "يجب أن تُسمع آراء الجميع".
- النتائج هي التي تهم في نهاية الأمر".
- "إذا شجعنا الجهود فقد تتحسن النتائج".
- "إنني أؤمن بالقيادة القوية والحازمة".
- "يتشارك أفضل القياديين في قياداتهم".

إن أكثر ما تقدّره النساء هو إرساء التحالفات، وتطوير العلاقات، والتعاون لتحقيق هدفٍ مشترك، وذلك بالترافق تحسين مناهج العمل وأداء الأشخاص. تقدّر النساء كذلك مشاركتها في القيادة واتخاذ القرارات، والتأكد من إشراك الجميع. تضع النساء قيمةً كبيرة على تحسين الأداء وإيصال الإنتاجية إلى حدها الأقصى.

أما الرجال فأكثر ما يقدّرونه هو تحقيق النتائج سواءً نتيجة جهودهم الخاصة أم جهود الآخرين. يقدّر الرجال كثيراً العمل المستقل، وكذلك دفع كل شخصٍ للعمل بكل فعالية وكفاءة ممكنتين من أجل تحقيق هدفٍ مشترك، وعمل كل ما هو ضروري في أقصر فترة ممكنة. يرتاح الرجال كذلك في العمل ضمن هرمية، وعادة ما يعلنون قيادتهم، كما يضعون قيمةً على الانتظام في العمل، والزخم، وتحقيق النتائج.

حقائق حول الجنسين[1]

- 74 بالمئة من النساء يقدّرن الإحساس بالمسيرة [مسيرة العمل] بقدر تقديرهن للنتائج.
- 85 بالمئة من الرجال يضعون قيمةً على إنجاز النتائج، والتغلب على المنافسة، ويعتبرون أنها أكبر من الإحساس بالمسيرة ذاتها.

واظب الرجال، ولأجيالٍ عديدة، على وضع القيَم التي حددت القواعد في مكان العمل. لكنْ منذ أواخر سنوات الأربعينيات من القرن الماضي، أي في أعقاب الحرب العالمية الثانية، نُقِل النموذج

العسكري للواجب، والتحكّم والقيادة، وعددٌ آخر من الطرق الناجحة في إدارة الموظفين واللوجستيات، في مختلف القارات إلى العمل الخاص. يستمر هذا النموذج من التحكم والسيطرة في تعزيز عدد كبير من الممارسات في الشركات والمؤسسات وفي تقاليدها، وحتى في المؤسسات التربوية.

- مثّلت النساء نصف القوة العاملة منذ منتصف ثمانينيات القرن الماضي. لكن القيَم التي يمارسها الرجال، والتي أكثر ما يرتاحون إليها، تستمر في تحديد معظم تلك القواعد، والممارسات، والمناهج في أماكن العمل، وهو الأمر الذي يضع الرجال والنساء على طرَفَي نقيض بالنسبة إلى القيَم التي يقدّرها الجنس الآخر. نلاحظ أن التغيير يسير على وتيرة بطيئة، لكن الرجال بدأوا تدريجياً في تبنّي ممارساتٍ جديدة بهدف التعامل مع بيئة أسواقٍ متنوعة ومعقدة بشكلٍ متزايد، كما أنهم يعترفون بأن نصف قواهم العاملة تتوافق وتنفذ مجموعةً من القيَم، والاحتياجات، والتوقعات والتي هي مختلفة كلياً عن تلك الموجودة عند الرجال.

أما الجانب الخفي الذي يحول دون التغيير، فيكمن في عجز الرجال والنساء عن فهم الأمور الأكثر تقديراً عند الجنس الآخر، وأسباب ذلك. لكن إذا ما تمكّن الرجال والنساء من القضاء على ذلك الجانب الخفي، فسوف يتمكّنون من اكتشاف طرق للوصل ما بين قيَمهم المختلفة في أمكنة العمل، والسماح للجنسين بالمحافظة على أصالتهما، وإتمام نقاط قوة بعضهما بعضاً.

"لا أهمية للقيَم إذا ما لم نحقّق الأرقام"

أخذ الرئيس التنفيذي للشركة مكانه في المنصة في اليــوم الأول من المؤتمر السنوي للمبيعات. لكن في غضون الدقائق الخمس الأولى من حديثه زعم، "إنني مسرور جداً لأن جميع موظفينا يقدّرون قــيَم التعاون والتشارك التي نعتمدها، لكن لا يعــود هنــاك قيمــةً إذا لم نتمكن من تحقيق الأرقام!".

أومأ الحاضرون بالموافقة: "إنه على حق. يتعيّن علينا أن نتحضّر للعمل للقيام بهذه المهمة"... "أمامنا تسعون يوماً لإحداث الفــرق، ويجب علينا أن نتحرك بسرعة أكبر في اتخاذ قراراتنا إذا أردنا تحقيــق النتائج التي نسعى إليها".

لكن النساء امتلكن توجهاً مختلفاً تماماً، "ماذا؟ هل قال لتوه مــا ظننت بأنني سمعته؟ إن هذه القيَم ليست مجرد تملقٍ، بل إنهــا الأمــور التي تقدّرها النساء أكثر من غيرها. هذا هو سبب وجودي هنا!"... "إن كل شخصٍ مشاركٍ في العمل يشكّل دافعاً بالنسبة إليّ، ويحسّــن إنتاجيتنا. إنني لا أحبذ القرارات الســريعة والنجــاح بــأي ثمــنٍ كان".

أما الرئيس التنفيذي للشركة، والذي يتفهم طبيعة الفروقات بين الجنسين، فكان سيتحدث بشكلٍ مختلف: "إننا نحتاج إلى العمل بجهدٍ أكبر لإشراك الجميع في العمل والتشارك معاً بأفضل أفكارنا. إن القيَم التي نؤمن بها تؤدي إلى تحسين إنتاجيتنا وأدائنا، كما أنهــا تلــهمنا لتحقيق النتائج التي نسعى إليها".

تحديد المسافة

عادة ما يتواجد الرجال والنساء على طرفي نقيض من خط التواصل، وذلك عندما يتعلّق الأمر بالأمور التي يقدّرها كل جنس. إن تفهّم الأمور التي يفكر فيها الرجل، أو تفكر فيها المرأة والأسباب التي تدفعهما إلى ذلك، هي الطريقة الوحيدة للبدء في تقدير كل واحدٍ منهما للآخر، ولأخذ خطوات نحو طريقة عمل كل واحدٍ منهما.

إن الأمور التي يتجه الرجال إلى تقديرها أكثر من غيرها في مكان العمل هي السلطة، والكفاءة، والفعالية، والإقدام، والإنجاز. يلتزم الرجل عادة بمهماتٍ كي يُبرهن عن قدرته وقيمته، ولكي يشعر بكفاءته وثقته بنفسه، وكذلك من أجل تطوير معارفه ومهاراته. إن إحساسه بذاته وبنجاحه يتمثّل في قدرته على تحديد الأهداف وإنجازها.

لكن بينما تميل النساء إلى تقدير الإنجازات، إلا أن الأكثر أهمية بالنسبة إليهن هي قيَم المساندة، والثقة، والتواصل. تكمن مصالح النساء في تواجد بيئات العلاقات القائمة، والتعاون، وتواصلها ونوعيتها. يُضاف إلى ذلك إحساسهن بذواتهن والنجاح يكمن في التشارك والتعاون في طريقة تحقيق أهدافهن.

نقدّم هنا أربعة مجالات [مجموعات] القيم، والتي تميّز الرجال عن النساء أكثر من غيرها. لكن بينما يمكن إيجاد توجهات القيَم هذه في عددٍ كبير من النساء وعددٍ كبيرٍ من النساء، إلا أنها لا تتواجد بالضرورة عند كل النساء، وكلّ الرجال.

مجال [مجموعة] القيمة	ميول النساء	ميول الرجال
التحسين مقابل المحافظة	"يمكن تحسين كل شيء وجعله يعمل بطريقة أفضل".	"إذا لم تفسد الأمور، فلا تصلحها".
العمل الجماعي مقابل العمل باستقلالية	"إنني أطلع بأفكارٍ أكثر عند العمل مع الآخرين".	"إنني أطلع بأفضل أفكاري عندما أركّز وحدي".
مسيرة العمل مقابل النتائج.	"إن جهودنا سوية هي هامة بقدر النتائج التي نحققها".	"الفوز هو الأكثر أهمية".
التشارك مقابل التصريح.	"يتعيّن على كل واحد المشاركة في اتخاذ القرار".	"الرئيس هو الذي يقود، ومن المنتظَر بأن آخذ القرار".

يُحتمل أن تكون هذه هي مجالات [مجموعات] القيمة الأربعة التي تميّز نهج الرجال عن نهج النساء، والتعامل مع الآخرين، والقيادة، لكن الأمر لا يتوجب أن يقف أحد الأطراف مقابل الرف الآخر. توجد طرق عديدة التي يجد فيها الرجال والنساء أرضية مشتركة لردم الهوة بين فروقاتهما في مكان العمل. تبدأ هذه الأرضية بمعرفة أين يضع الجنس الآخر القيمة الأكبر، والأهمية الأعظم، وما هو سبب ذلك.

التحسين مقابل الإبقاء على الوضع

تميل النساء إلى الاعتقاد بأنه إذا كان شيء ما يعمل بنجاح، فمن المحتمل أنه يستطيع العمل بشكلٍ أفضل. تشعر النساء بأنهن مضطرات لتحسين بيئتهن، وكذلك الأشخاص اللواتي يتداخلن معهن.

إن إحداث التغيير هو بمثابة طبيعة ثانية عند النساء، ويعود ذلك جزئياً إلى أنه نشاطٌ طبيعي في حياتهن. تعتبر النساء أن إعطاء النصائح والاقتراحات هو علامة على الاهتمام. يعني ذلك أن المرأة عندما تريد الاهتمام بشخصٍ ما أو بشيءٍ ما، مثل التحمّس لمشـــروعٍ مـــا، أو منتج، أو زبون، فإنها تعبّر بصراحة عما يُمكن تحسينه، وتقترح كيفية إجراء هذا التحسين. تعتبر المرأة أن تقديم النصح والنقد البنّـــاء هـــي طريقتها لإعطاء أفضل ما عندها.

إن السعي وراء التحسين المستمر لا يخدم المرأة علـــى الـــدوام. يعني ذلك أن إعطاء نصيحةٍ ما لرجلٍ من دون أن يطلبها، أو التوصية "بمجالات التحسين"، يوحي للرجل بأنه غير قادرٍ على الـــتفكير في الموضوع وإنجاز المهمة لوحده. يعني ذلك أنه عندما تحاول المرأة تغيير طريقة زميلها في العمل أو تحسينها، أو تحسين الجهود التي يبذلها، فإن تفسيره الفوري للأمر يتمثّل في أنه ارتكب خطأً، أو أن عمله نـــاقصٌ بطريقةٍ ما. يميل الرجل في هذه الحالة إلى الشعور بعدم الترحيب بـــه، فيأخذ موقفاً دفاعياً، كما أنه يقاوم عادة محاولات تصحيح أعمالـــه، أو أن يُبلغه أحدهم بما يجب أن يفعله.

أما سعي المرأة الدائم في بعض الأحيان لتحسين عمل شيءٍ مـــا فقد يوقعها في مصيدة حلقة التحسينات، أي مصيدة الكمال، والـــتي تؤدي فيها المبالغة في التفسير إلى زيادة مستويات التوتر عندها، لكن من دون أن يؤدي ذلك بالضرورة إلى تحسين إنتاجيتها في العمل.

طرحتُ سؤالاً في معرض خطابٍ لي أمـــام ســـيدات يشـــغلن مناصب إدارية رفيعة في مجال الخدمات المالية، وكان علـــى الشـــكل التالي: "مَن منكنّ تعتقد بأنها تبالغ في التحضير للاجتماعات؟ ومَـــن

منكنّ تجد صعوبة في معرفة وتقبّل أن، "الجيّد هو جيدٌ بما يكفـــي؟" ارتفعت هنا أيدي كل السيدات الموجودات في الغرفة.

تجد المرأة نفسها في الجهة الخاسرة بسبب اندفاعها نحو المبالغـــة بالتفكير في موضوعٍ معيّن، أو تحسين تقريرٍ ما، أو كتابة مقالـــة، أو تحسين خطاب. نعرف جيداً بأنه بالإمكان تحسين كل شيء، لكـــن المرأة تبذل جهداً كبيراً للمحافظة على الـــزخم الـــذي يـــدفعها إلى الأمام. تتحدث النساء في ورش العمل عن تمنياهن لامتلاك القـــدرة على إنهاء موضوعٍ معيّن تماماً، وبالسرعة ذاتها التي يمتلكها الرجـــال، وتركه قبل الانتقال إلى موضوعٍ آخر وقرارٍ آخر.

يمكننا القول إن الرجال هم فعلاً على الطـــرف الآخـــر مـــن الصورة! يعني ذلك أنهم إذا وجدوا أن شيئاً ما يعمل بنجـــاح، فـــإن ميلهم الطبيعي هو في عدم إضاعة الوقت بالتطلع نحو تحسين ما ليس معطلاً. يعني ذلك أن شعار الرجال هو: "دعه وشأنه إذا كان يعمل".

تمتلك النساء دافعاً لتحسين الأمور، لكن الرجال يمتلكون دافعاً لتحقيق أمورٍ أكثر بما هو موجود بالفعل. لا يتعلق الأمر بأن الرجال يريدون المزيد من الشيء نفسه، أو أنهم لا يحبون التغيير بطبيعتـــهم، لكن الواقع هو العكس تماماً. يريد الرجال تحقيق النمـــو والنتـــائج، لكنهم لا يشعرون بضرورة تغيير شيءٍ ما، إلا عندما يتوقف ذلـــك الشيء عن العمل.

يقف وراء كل ذلك مبدأ الرجال [الذكور] في "الفعالية". يريد الرجال أن يفعلوا شيئاً بالطريقة الصحيحة، أو إصلاحه منـــذ المـــرة الأولى، وبحيث لا يضطرون إلى إصلاحه مجدداً، أو إصـــلاحه علـــى الإطلاق إذا كان ذلك ممكناً! يريد الرجال الحصول على أقصى منفعة

من أي شيء قبل تبديله أو تحسينه. لكن الرجال يتكيّفون مع التغيير، لكن فقط إذا كان ذلك ضرورياً وبعد التأكد من أنه أكثر فعالية مما يقومون به بالفعل.

حكاية شركة IKEA

أُسست IKEA في العام 1943، على يد شاب مراهق يُدعى إنغمار كامبرا، وهو الذي كان يبيع في البداية أشياء صغيرة (محافظ جيب، سلاسل مفاتيح، أقلام)، وكان معظمها مصنوعاً في السويد بأسعار منخفضة. عمد كامبرا بعد مرور خمس سنوات، وبعد تأسيسه شركة مؤقتة لتسليم طلباتٍ بالبريد إلى إضافة خدمة المفروشات المصنوعة محلياً، وما لبث أن نشر أول دليلٍ مصور له في العام 1951. أما في العام 1953 فقد افتتح أول صالة عرضٍ له، ثم أسّس بعد مرور ثلاث سنوات مفهوم نقل المفروشات بواسطة عربات ذات أسطحٍ مسطحة. كان نموذج العمل الأساسي الذي اتبعته IKEA على مدى عقدين من الزمن هو بيع المفروشات بواسطة الدليل المصور. كان الزبائن بعد تقديم طلباتهم يتسلمون صناديق مسطحة مليئة بقطع المفروشات المفككة مع الاستفادة القصوى من الحجم، وكانت مرفقةً مع دليل يوضح طريقة تركيبها بالتفصيل. أما في العام 1965، فقد افتتح كامبرا أول مستودع له يعمل بطريقة الخدمة الذاتية. طورت IKEA مفهوم عملٍ أثبت نجاحه الكبير ويستند على الرؤية التي وضعها كامبرا لتخزين المفروشات الرخيصة، ونقلها بفعالية وكفاءة، وبطريقة تتجنب، "نقل وتخزين الهواء". نشر كامبرا رؤيته على مدى 20 عاماً التالية، وأسّس المتاجر في أوروبا أولاً ثم في كندا[2].

افتتحت IKEA في العـــام 1985، أول متجــرٍ في فيلادلفيـــا، وبنسلفانيا، ولذلك طُلب من المسؤولات من النساء في مقر شـــركة IKEA في لايدن، هولندا، إرساء تجربةٍ مختلفة في هذا السوق الجديد. أشارت الإحصاءات إلى أن النساء في الولايات المتحـــدة يجـــرين 90 بالمئة من قرارات شراء المفروشات، ولذلك لا يحبذن إسناد قـــرارات الشراء التي يتخذنها بناءً على صورٍ في دليل.

اعتبرت إدارة شركة IKEA أنه يجـــب إتاحـــة الفرصـــة أمـــام المتسوقات من النساء [في الولايات المتحـــدة] لمعرفـــة كيـــف ســـتبدو المفروشات عند الانتهاء من تجميعها – سواء أكانت غرفة معيشـــة، أو مطبخاً، أو غرفة نوم، أو غرفة أطفال. قررت الإدارة إنشاء غرفٍ داخل المتاجر في الولايات المتحدة، وفي بلدانٍ أخرى والتي تجسّد مفهوم، "مـــا ستبدو عليه الغرفة لو عشتُ فيها". أضيفت لمسات جماليـــة إلى هـــذه الغرف، مثل أعمال فنية على الجدران، ووسائد، وقطع أثـــاثٍ أخـــرى وغير ذلك. أعجب الرجال بفكرة الغرف بدورهم، وذلك لأنه يصـــبح من الأسهل بكثير اتباع إرشادات التركيب، وتحديد مقدار الحجم الذي يتطلبه الأثاث بعد رؤية المنتج في حالة التركيب النهائية.

تُعتبر IKEA المثال الأكمل للفعالية الـــتي أرســـاها الرجـــال بالإضافة إلى خبرة النساء اللواتي يتطلعن إلى تحسين فكـــرة عظيمـــةٍ أصلاً. زادت مبيعات IKEA زيادةً كبيرة بحيث فاقت كل التوقعات، وها هي الشركة الآن تحتل مكانها كأكبر شركة بيـــع المفروشـــات بالتجزئة في العالم. إنها نموذج مثالي عن فهمٍ عملي للفروقـــات بـــين الجنسين – أي عندما يقوم الرجال والنساء بالتقريب ما بين قـــيَمهم من أجل تكوين منتجٍ أفضل.

العمل معاً مقابل العمل باستقلالية

تمتلك النساء قدرةً طبيعية على تمييز أنماط الروابط بين النـــاس، والأفكار، والمناهج، والجماعات. تؤدي هذه القـــدرة إلى إلهـــامهن تكوين التحالفات، وإلى ملاحظة العلاقات بين النـــاس والأشـــياء، وكذلك إلى توسيع تلك العلاقات. يُضاف إلى ذلك أنها تشـــجعهن، حدسياً، على العمل مع الآخرين والتعاون معهم.

يميل الرجال إلى عدم الوصول إلى ذلك الحد من التقـــارب مـــع الآخرين. يميل الرجل إلى العمل بمفرده عند قيامه بحل المشـــاكل، وهـــو يُبلي بلاءً حسناً في وحدته طالما يكون منتجاً. ينغمس الرجل في العمل، وينعزل عن العالم الخارجي ليكمل المهمة التي أُسندت إليه. أما إذا كانت هذه المهمة أكثر تعقيداً بحيث لا يتمكن من معالجتها وحده، فإنه يعمـــد إلى إشراك الآخرين فيها، لكن من ضمن بعض القواعد المحددة.

يميل الرجل إلى مقاربة عمل الفريق بوصفه فرداً يعمل مع أفرادٍ آخرين، وليس كأحد أفراد الفريق "ليصبح واحداً" مع ذلك الفريق. يحافظ الرجل على إحساسه بالاستقلالية وحرية إرادته، كما يضـــمن بأن يكون دوره والمتوقّع منه محدداً وواضحاً. أما إذا تحدّد دور الرجل وتلقى تقديراً بهذه الطريقة، كفرد، فسوف يعرف بأنه يلعـــب دوراً مفيداً ويقدّم أفضل أعماله إلى الفريق.

يميل الرجل إلى التفكير في ما يحتاجه لتحقيق هدفه بحيث يتمكن الفريق من النجاح. إنه لا يُقلق نفسه بما يحـــاول أعضـــاء الفريـــق الآخرون عمله، إلا إذا كان ما يقومون به يؤثر على نجاحه. يعتمـــد إحساس الرجل بالإنجاز على نتائجه الشخصية.

أما المرأة فتميل إلى التركيز على ما يحتاجه الفريق، وما يطلبه الآخرون لكي ينجح الفريق - أي "نحن" أكبر ومحسّنة. أما إذا لم يحصل الفريق على ما يريده فسوف تكون مستعدة للبقاء وقتاً إضافياً في مكان العمل بسبب شعورها بالمسؤولية، أو حتى بسبب شعورها بالذنب. تعمد المرأة إلى معرفة احتياجات الآخرين قبل اهتمامها بما تحتاجه. يعني ذلك أن إحساسها بالإنجاز يعتمد على نجاح الفريق.

"إذا كان ذلك يجعلك سعيداً"

كانت جودي، وهي من قدماء العاملين في وال ستريت، وأم لشابين في سن المراهقة، تتناول طعام الغداء مع مارغريت، وهي أم عازبة أصغر منها سناً، كما أنها أسّست شركة استثمارية منذ وقتٍ قريب.

بدأت مارغريت الحديث قبل أن تتناول شيئاً من طبق السَلَطة: "من قال إن النساء العازبات لا يمتلكن حياتهن؟ إنني أحسدك يا جودي. أريد أن ألتقي بشخصٍ مميز، وأُنجب أطفالاً في وقتٍ مبكر، وبحيث يتمكنون من الاعتماد على أنفسهم، أي مثل أولادك، وعندها سأتمكن من الاهتمام بعملي بينما لا أزال شابة. إنني أكسب مالاً كثيراً، لكنني أعمل 12 ساعة في اليوم، كما أعمل في أيام إجازة الأسبوع. تمكّنا اليوم من تناول الغداء سوياً، وذلك للمرة الأولى منذ وقتٍ طويلٍ جداً. لا أعرف كيف تمكنتِ من العمل في تلك السنين، أو كيف تعملين في هذه الأيام".

صمتت جودي قبل أن تردّ لأنها لن ترغب في زيادة التوتر الذي تشعر به مارغريت، لكنها شعرت بالحاجة إلى التحدث عن تجربتها. "أشعر معكِ يا مارغريت، لكن لديّ فكرة لكِ: يُمكن للمرأة العازبة أن

تتحمل عبء العمل، لكن الأمهات العاملات تحمل عبء الذنب".

تسأل مارغريت: "أوافقك الرأي بالنسبة إلى العبء، لكن ما هو الشيء الذي تشعرين بالذنب تجاهه؟".

"إنه الشيء ذاته الذي يجعلك تشعرين بالذنب عندما تأخذين إجازة بعد ظهر أحد الأيام لأسبابٍ شخصية: أي عدم التواجد هناك للمشاركة في حمل عبء الفريق، وعلى الأخص في أيام نهاية الأسبوع على الأخص. أعرف أن الفريق ما زال يعمل في أيام نهاية الأسبوع. يذهب أولادي إلى المدرسة في الصباح، ويقومون بإتمام فروضهم الدراسية عند عودتي إلى المنزل، لكنهما ما زالا بحاجةٍ إليّ، وعلى الأخص في أيام نهاية الأسبوع – أي عندما تكونين هنا وأنتِ تعملين! لكني تعلمت التصالح مع نفسي، ومقاومة الشعور بالذنب هذا".

تسأل مارغريت: "ماذا بشأن سكوت؟ ألا يساعدك؟".

"إنه يساعدني بالطبع، وهو والدٌ عظيم وزوجٌ محب، لكنك ستكتشفين بأن الرجال عموماً لا ينظرون إلى العالم ومكانهم فيه بالطريقة ذاتها التي ننظر فيها نحن. لكن مهما حاولوا ذلك فإنهم ليسوا متعاطفين مثل النساء، كما أنهم لا يشعرون بإحساس المسؤولية تجاه الآخرين. لكن ذلك ليس خطأهم. إنها طبيعتهم...

"لكن **سكوت** يعمل على هذا الأمر مع ذلك. إنه يُنجز الأمور ويهتم بي، لكني أشعر بالذنب عندما أكون في المكتب وأفكّر في عائلتي. إنني أشعر بالذنب كذلك عندما أكون في المنزل وأفكّر في المكتب. يتمكّن سكوت من الفصل بين الأمرين، وهو يفعل ذلك بشكلٍ أفضل مني ما إن يدخل إلى المنزل. إنه يتعلّم ليكون مثلي، وأنا أتعلّم كي أكون مثله!".

تقول مارغريت: "لكن الآن لا أتصور أن أنجب أولاداً، دعكِ من الالتقاء بشخصٍ مهم".

"اسمعي يا مارغريت. لا أعتقد أن الشركة سوف تشجعك على أخذ إجازة وإنجاب الأولاد. ستعرض عليك الشركة مرونةً في الدوام، لكن عليكِ أنت إيجاد الوقت الذي يلزمك. أنتِ موهوبة وطموحة، وهذه الشركة تريد الاحتفاظ بك. أما إذا لم ترغب شركتك بذلك فسوف ترغب شركات أخرى بتوظيفك. قاومي الشعور بالذنب، وسوف تتمكنين من الحصول على كل شيء، لكن ليس عليكِ أن تفعلي كل شيء مرةً واحدة. افعلي ذلك إذا كان يجعلك تشعرين بالسعادة، وهذا ما ترغبين به!".

يُعتبر هذا تقييماً جيّداً لمفهوم "الاهتمام بالآخرين" من جانب ولمفهوم "الاهتمام بالذات" من جانبٍ آخر، وكيفية تأثيرهما على حياة عمل الرجال والنساء في أمورٍ مثل المفاوضة. يقارب الرجال والنساء موضوع المفاوضة بطريقةٍ مختلفة، ويعود ذلك على الأخص لأن الجنسين ينظران إلى جوانب العلاقات في المفاوضة بطريقة مختلفة. تضمنت إحدى الدراسات سؤال الرجال والنساء ما إذا كانت المفاوضة تشبه لعبة بوكر، والرقص، أو المصارعة، أو مباراة في كرة المضرب. أجاب معظم الرجال بأنها تشبه "لعبة بوكر"، بينما وصفت معظم النساء المفاوضة على أنها أشبه شيء بالرقص، وهو الأمر الذي يوحي بأن النساء تنظر إلى المفاوضة على أنها تعاون أكثر مما هي نشاط يتضمن رابحاً وخاسراً[3].

أظهرت الدراسة ذاتها بأن تصرّف النساء كالرجال في أثناء المفاوضة هو أمر غير مساعدٍ لهن. لكن ذلك لا يعني بأنه ليس بإمكان

النساء أن يكنّ ماهرات في لعبة البوكر، لكن السبب هو أن المرأة تميل أثناء المفاوضة إلى جعل طلبها تعويضاتٍ أكبر، أو مرتباً أكبر، أمراً شخصياً، وهو الأمر الذي يبدو مثل شكوى أو شعورٍ بالتوتر. تنزع المرأة كذلك إلى الاعتذار، أو التحدث عن "المشاعر" أثناء المفاوضة: "إنني آسفة لهذا الطلب، لكني أشعر بأنني أستحق زيادة في المرتّب"، أو "أعتقد بأنني أهل لهذه الوظيفة"، أو "انظروا إلى كل ما فعلته". إن تصريحاتٍ كهذه تقلّل من مصداقيتها، ومن قوة حجتها.

الجانب العلمي من المسألة

تحدثنا في الفصل الثالث عن الفصيص الجداري السفلي inferior parietal lobule، والذي هو ذلك الجزء من الدماغ الذي يتلقى الإشارات التي تمثّل حاسة اللمس، وإدراك الذات، والرؤية، ثم يقوم بدمج هذه الإشارات بطريقة تمكّن الشخص من تحديد هويته واتجاهه، ومعناه. يمكننا القول إجمالاً بأن هذا الفصيص الجداري السفلي يؤثر على مكان، وزمن، وكيفية قيام الرجال والنساء بوضع الأهمية في حياتهم والتعبير عن قيَمهم.

يُلاحظ أن الفصيص الجداري السفلي هو أكبر في الجهة اليسرى – أو جهة المنطق والتحليل والموضوعية – من الدماغ عند الرجال[4]، وهو القسم الذي يحثّهم على القيام بعملٍ ما مع التركيز الثابت على المهمة والإنجاز. يميل الرجال إلى قياس قدرتهم وقيمتهم نسبةً إلى إنجازاتهم ونتائجهم. إنهم يشعرون براحةٍ كبيرة، وبكفاءة عند قيامهم بحل المشاكل [أو المسائل]، وهم منعزلين ويفكرون بالأمور إلى أن يصلوا إلى استنتاجاتهم المنطقية.

إن الرجل، ولأنه مدفوعٌ إلى تحقيق الأهداف، يركّز على أكثر الطرق فعالية وكفاءةً للوصول من النقطة أ إلى النقطة ب، وكذلك على نتائج جهوده، وما إذا كانت تلك النتائج تستأهل الجهد المبذول للوصول إليها.

أما عند النساء فإن الفصيص الجداري السفلي IPL عادةً ما يكون أكبر عند الجهة اليمنى من الدماغ – جهة الحدس، والتأمل، والذاتية. يميل الرجال

إلى استخدام جهة واحدة فقط من دماغهم في الوقت الواحد، إلا أن النساء يستخدمن المنطقتين الدماغيتين في وقتٍ واحد، وهو الأمر الذي يعطيهن ارتباطاً بصرياً، ولفظياً، وعاطفياً أكثر وضوحاً مع الآخرين. تنجح النساء أكثر في الإحساس بالرسائل [الإشارات] العاطفية في الأحاديث، والإشارات، وتعابير الوجه[5].

أما الأولوية عند المرأة فليست في العثور على أكثر الطرق كفاءةً في إنجاز مهمة بقدر ما هي إرساء العلاقات التي تدعم التعاون. تحب النساء قياس أنفسهن بحسب نجاحهن في إرساء التحالفات، وتحسين الأشخاص والعلاقات، والتشارك في المعرفة[6].

لا يمكننا وضع خطوطٍ فاصلة على الفروقات بين الجنسين، أي إنها ليست إما أبيض أو أسود، كما توجد استثناءات لكل قاعدة. يسهل علينا العثور على نساء يفضّلن التفكير، والعمل وحدهن، والتركيز على النتائج أكثر من تركيزهن على العلاقات. يسهل علينا كذلك العثور على رجالٍ يستلهمون أفضل أفكارهم أثناء تعاونهم مع غيرهم، ويميلون إلى إشراك الآخرين في القيادة.

لكن الأهم هنا، والذي يضيف عمقاً إلى منظورنا [وجهة نظرنا] ويزيده ثراءً، هو تفهّمنا لطبيعتنا العامة، وطبيعة الجنس الآخر العامة، وللعوامل التي تُجبر معظم الرجال والنساء على التفكير بالتصرف بالطريقة التي يتبعونها.

يتغيّر كل هذا عندما تتفاوض النساء بالنيابة عن الآخرين. يعني ذلك أنه عندما تتفاوض المرأة عن الآخرين، سواءً بالنيابة عن قسمها الذي تعمل فيه، أو عن فريقها، أو دفاعاً عن قضيةٍ ما – تتزايد ثقة المرأة وأداؤها عن ثقة الرجل وأدائه[7]. يمكن أن يجلب الأمر، في بعض الأوقات ضرراً للمرأة، وذلك لأنها تميل إلى المبالغة في تقييم العلاقات، وإلى المبالغة في التقليل من تقييم ذاتها.

أما المرأة التي تتفهم جيداً الفروقات بين الجنسين، فتبقى مفاوضةً قوية عن الآخرين، لكنها تمارس قدراً أكبر من حماية النفس، وذلك

عندما تقارب المفاوضات بعقلية أنها سوف تستفيد هي وشركتها من نتيجة هذه المفاوضات. تقوم المرأة بتبرير أسباب طلبها تعويضات شخصية أكبر، أو مرتّبٍ أعلى عن طريق تعداد إنجازاتها، وكذلك قيمتها المستقبلية بالنسبة إلى الشركة. يُعتبر هذا المنطق مفهوماً لدى المفاوضين من الرجال، وهم يتوافقون معه على الفور، وعلى الأخص مسألة التركيز على القيمة المستقبلية والأداء.

مسيرة العمل مقابل النتائج

تميل النساء إلى النجاح وسط التحالفات، والتعاون، والتواصل، والدعم المتبادل. تهتم النساء بالنتائج، لكنهن يكسبن قدراً مماثلاً من الرضا عند مواجهتهن للتحديات التي تعترض طريقهن.

تميل النساء إلى السعي وراء تحقيق أهدافهن عن طريق إرساء العلاقات أولاً، ثم عن طريق تحسين تلك العلاقات أثناء تحقيق تلك الأهداف. إن تصريحاتٍ مثل، "إننا ننجز بعض الأشياء العظيمة معاً"، أو "شكراً لأنك نوّهت بجهودي"، أو "إنني أستمتع فعلاً بالعمل معك!" تعني أن المرأة تتشارك وتتفاعل مع الآخرين، وتعبّر عن رضاها عن مسيرة العمل المشتركة. إن تحقيق أهداف المسيرة كفريق يعطي قيمةً لجهودها ويعطي معنى لعملها.

يميل الرجال إلى مقاربة العمل والتفاعل مع الآخرين بطريقة مختلفة. يفضّل الرجل العثور على أقصر مسافةٍ ما بين نقطتين، والتحرك بموجب ذلك المسار بأقصى فعالية ممكنة، وذلك عن طريق القيام بالأشياء الصحيحة والضرورية وبحسب ترتيب أهميتها. يعمد

الرجل بعد ذلك إلى العمل على تحقيق هذه الأشياء بأقصى كفاءةٍ ممكنة، وبأقصر وقتٍ، وبأقل موارد ممكنة.

لخّص أحد المديرين التنفيذيين خلال إحدى ورش العمل التي أقمناها حديثاً هذا الوضع بهذه الطريقة: "لا أشعر بالرضا والارتياح إلا بعد إنجاز الأمور. إنني أُنشئ نفقاً للرؤية حول ما هو متوقعٌ مني، ومن فريقي، إلى حين التوصل إلى النتائج. إنني أرى الأشياء من حولي وأسمعها، لكني أتبنى بعضها وأستبعد بعضها الآخر. لا يمكنني أن أخبرك في بعض الأيام من كان داخل المكتب، أو حتى مع مَن تناولت طعام الغداء!".

يأتي إحساس الرجل بالرضا في نهاية مسيرة العمل، أي عندما يتمكّن من رؤية نتائج جهوده، وعندما يعترف الآخرون بأدائه ويرحّبون به. لكن المرأة تميل أكثر إلى الترحيب بالوسائل وتجد قيمةً في الجهد المبذول، إلا أن الرجل يتحمّل مسيرة العمل، ويضع قيمةً أكبر على النتائج. يعني ذلك أن الرجل يُمكن أن يقول لأفراد فريق العمل: "لا آبه للطريقة التي تتبعونها، إنني أثق بكم. أنجزوا المهمة فقط!" أو "إما أن نربح، أو أن نخسر"، أو حتى، "توصلنا إلى هدفنا، والآن دعونا نكرّر ذلك في السنة القادمة". إن شعور الرجال بدوافع لتحقيق الأهداف هو قدرة طبيعية عندهم، ومن صلب تركيبتهم، كما أنه أمرٌ مكملٌ بشدة لميل النساء إلى إرساء التحالفات، وتطوير علاقاتٍ قوية، وتحسين قدرة الأشخاص والوسائل التي يطورونها في هذا السياق.

تميل إلى النساء إلى الاعتقاد بأن انتباههن إلى الوسائل، وإلى الأشخاص العاملين في عملٍ معين هو أمرٌ يؤدي إلى تأسيس فرق عملٍ قوية، وتكوين البيئات التي توصل إلى النجاح. هذا هو السبب

الذي يدفع النساء إلى وضع هذه القيمة الكبيرة على مسيرة النســـاء: كشف، وتبني، وتحسين تلك العلاقة بين الوسائل والغايات.

يميل الرجل إلى عدم إظهار المستوى ذاته من الوعي أو الاهتمـــام للمسائل التي تحيط بجهود وحاجات الآخرين، ويستمر ذلك حتى الوقت الذي تؤثر فيه هذه المسائل على قدرته على تحقيق النتائج. لكن الرجل لا يعمد عادة إلى الاهتمام أكثر بشخصيات [نفسيات]، أو عواطـــف، أو ظروف زملائه في العمل. لا يعني ذلك بالضرورة بأنه يفتقد إلى الملاحظة أو الاهتمام. لكن طبيعة الرجل تفرض عليه الاهتمام بأمورٍ أقل، والتركيز فقط على تلك الأشياء المرتبطة مباشرة مع غايته، وأن يقوم بكل ذلـــك باهتمامٍ أقل بكثير بالتفاصيل. لكن التركيز على النتائج فقط لا يـــؤدي عادة إلى تحسين فعالية فريق العمل، ونادراً ما يحافظ عليها.

"الأمر لا يتعلق بالمال فقط"

دخلت مندوبة مبيعات متمرسة إلى مكتب مدير المبيعات الذي تعمل تحت إشرافه وقدّمت استقالتها. صُدم المدير إلى درجة أنه عجز عن سؤالها عن سبب استقالتها. تزايد غضبه لأنها تريد ترك العمـــل معه بهذه الطريقة ولذلك لم يجد الكلمات المناسبة للتعبير عن شعوره. عجز عن القيام بأي حركة طوال ما حسبه ثواني من الزمن، لكنـــها كانت بمثابة ساعاتٍ بالنسبة إليها، وهو ما أكّد مشاعرها وخبرتهـــا، " لم يحفل حتى بسؤالي عن سبب تقديم استقالتي".

أبلغت المندوبة في المقابلة التي أجريت معها بعد تقديمها لاستقالتها دائرة الموارد البشرية بأنها قدّمت استقالتها لأنها عثـــرت علـــى وظيفـــة جديدة تؤمن لها مدخولاً أفضل. أسرعت دائرة الموارد البشرية إلى رفـــع

الأمر إلى الإدارة العليا، وقالت: "يحتمل أننا بحاجة إلى مراجعة نظام المرتبات والمساعدات إذا أردنا المحافظة على موظفينا الأساسيين".

دعت الإدارة العليا بعد مرور ثلاثة أشهر إلى اجتماع طارئ للموظفين مع نائب الرئيس للمبيعات، وذلك بهدف معرفة أسباب الاستقالة المفاجئة لثلاثة من أفضل مندوبيها، وكانوا امرأتين ورجلاً واحداً. "إننا ندفع الآن مرتبات وعمولات أعلى من منافسينا، لكننا نخسر موظفين بالرغم من ذلك. لا يمكننا الاستمرار في خسارة الزبائن لهذا السبب".

لكن بعد مرور ستة أشهر قالت لي مندوبة المبيعات في مقابلة أجريت بعد تقديمها استقالتها، وشغلها وظيفة أفضل وبمرتّب أفضل: "لم يكن السبب هو المال، وإن كان ذلك هو السبب الذي قلتُه لهم. إنني أتلقى مرتباً أقل في واقع الأمر. أحببت ثقافة [تقاليد] هذه الشركة الجديدة. أشعر بأنني جزء من الفريق هنا. إنهم يحبون أفكاري ويطلبون رأيي بانتظام. أما العمل فهو ذاته ونحن نتنافس، ولكن ليس مع بعضنا بعضاً! أشعر وكأننا نبذل جهودنا في الاتجاه ذاته. يُحتمل بأن الأمر يبدو سخيفاً، لكن يبدو أن الناس هناك يهتمون ببعضهم بعضاً أكثر مما يفعلون هنا. أعتقد أن زبائننا يلاحظون ذلك من خلال عروض المبيعات التي نقدمها".

المشاركة مقابل التصريح

تحدثنا في الفصل الأول عن الدراسة العالمية الشاملة التي أجرتها **مؤسسة ماكينزي وشركاه**، وهي الدراسة التي كشفت نقاط قوة

القيادة، المختلفة لكن المتكاملة، عند الرجال والنساء. كان من بين الميزات التسع التي وردت في الدراسة أن الرجال والنساء يستخدمون الحثّ الفكري والتواصل الفعال بشكلٍ متساوٍ. تطبق النساء مبدأ تطوير الناس، والتشارك في اتخاذ القرارات بقدرٍ أكبر مما يفعله الرجال. لكن الرجال يطبقون اتخاذ القرارات الفردية، وأعمال التحكّم والتصحيح مراتٍ أكثر مما تقوم به النساء. يحدد ماكينزي أعمال التحكم والتصحيح على أنها إدارة الأداء: أداء "مراقبة الأفراد" بما في ذلك النقائص في مقابل الأهداف، وأخذ إجراء تصحيحي عندما يتطلب الأمر ذلك"[8]. يعتبر الرجال أن إدارة الأداء performance management تضمن الحصول على النتائج، كما أن أسلوب القيادة الذي يضمن الأداء هو أسلوب هرمي، ومنظّم، وموجّه.

لكن تطوير الأشخاص يقع على الطرف المعاكس من معادلة القوة، وذلك لأنه يُعتبر الميزة الأبرز للقيادة عند النساء. تحدّد دراسة ماكينزي تطوير الأشخاص على أنه "تكوين بيئة الفريق حيث يتشجع كل شخص للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات".

إننا نعرّف الأمور التي يقدّرها النساء والرجال ويقومون بشخصنتها عند توليهم القيادة على الشكل التالي: التشارك في القيادة، والتصريح في القيادة.

يمكننا إعطاء مثالٍ عن *التشارك* في القيادة بهذه العبارات: "إنني لا أتخذ قراراً هاماً من دون معطياتٍ متوازنة من الموظفين عندي من الرجال والنساء"، أو "إنني أثق بكم لاتخاذ أفضل قرارٍ لمنطقتكم".

أما ***التصريح*** فيمكننا إعطاء مثالٍ عليه على الشكل التالي: "سيجري التدشين العالمي في أول الشهر"، أو "سأقنع مجلس الإدارة بأننا نستأهل التواجد في تلك الأسواق"، أو "كان قراري نهائياً".

الأفضل هو الاثنين معاً

أبلغتني الرئيسة التنفيذية لإحدى أكبر الشركات العالمية، ومنذ وقتٍ قريب تعريفها لمفهوم القيادة عندها. "إنني أتشارك بالقيادة مع الآخرين. أعني بأنني أضع ثقتي بأيدي الآخرين كي يأخذوا القرارات. إننا شركة عالمية، وأنا أعرف بأنه لا يمكنني أن أكون في كل الأمكنة في الوقت نفسه. إنني أمتلك شبكة من المديرين في كافة أنحاء العالم، وهي شبكة يمكنني الاعتماد عليها بالكامل. إننا نتحدث أسبوعياً، لكنهم يتمتعون باستقلالية. تبلغ نسبة الرجال في فريق المديرين الإقليميين الثلثين، وهم ناجحون في استقلاليتهم هذه.

" لم يكن الأمر هكذا هنا. كافحت لمدة تزيد عن 20 عاماً، وتسلقت سلّم الترقيات في عالم الشركات والمصمّم بحسب قيَم الرجال. تم تصميم كل الدورات التدريبية على القيادة [في الإدارة]، والتي خضعتُ لها، للرجال الموجودين في الغرفة، وليس لي. بقيت على مدى عامين المرأة الوحيدة في الإدارة العامة. يمكنك تصوّر كيف أن امرأة ما في تلك البيئة تتمكن من الانطلاق وتقليد مزايا الرجال. بدا الأمر مثل التواجد بين الأشقاء طيلة الوقت!

"إنني أعرّف قيادتي [أسلوبي في الإدارة] على أنها قيادة التشارك والاهتمام. يتعلّق الأمر بتطوير قدرات الأشخاص وانشغالاتهم. يُحتمل بأنني خاطرتُ بقيَمي في الماضي للوصول إلى

هنا، لكن لم أعد مستعدة للمخاطرة بقيَمي بعد الآن. لكني تمكنت من تطوير تفهمٍ لطريقة قيادة الرجال وسبب ذلك، وسبب قبول الناس لذلك. إنني أعتقد بأن الإدارة التوجيهية لها مكانها في ما يختص بضمان الوصول إلى الأهداف فيما يتعلّق بالأداء، لكن البيئة الأصح لتلك الصيغة من القيادة يجب أن تكون صيغة التعاون والمشاركة. لكن نسبة الرجال في فريقي تزيد على النصف، أما الأفضل هنا فهو كلتا الصيغتين من القيادة، أي التشارك والتصريح.

لكن إذا أدخلنا قليلاً من عقلية الرجال في طريقة إدارهم، فيصبح بإمكان النساء تجنّب مشكلة كبيرة يُمكن أن تقف في طريقهن. يُمكن للقيمة التي تضعها النساء على العلاقات تعزيز قدراهن على العمل مع الآخرين، وتشجيع أعضاء الفريق وإعطائهم الدوافع، وتطويرهم، وإلهامهم. يُبرز هذا التوجّه تحدياً تطويرياً أساسياً بالنسبة إلى النساء اللواتي يُمكن أن ينشغلن في أمور التواصل [الترابط]، وينغمسن في الشعور بالذنب، أي كما أوضحنا في فصلٍ سابق. يكمن التحدي هنا بالنسبة إلى النساء في تطوير شعورٍ بوجود حدودٍ للعلاقات التي تنشأ في مكان العمل، أي كما يفعل الرجال، وممارسة تركيزٍ أكبر على الاهتمام بالذات.

لكن منذ أعوام الثمانينيات من القرن الماضي حدثت تحولات ابتعدت قليلاً عن نموذج القيادة الذكوري، واتجهت نحو نموذجٍ يميل أكثر نحو المشاركة واللامركزية إن قدراً كبيراً من هذه التغيّرات كان سببه تعقيدات عالم الأعمال [الشركات والتجارة] في العالم، وسرعة حدوث هذه التعقيدات، وحاجة هذه الشركات لاتخاذ قرارات سريعة ومتنورة، مع وجود مسافاتٍ كبيرة تفصل ما بينها. لكن

التغيير بطيء حتى بالنسبة إلى الشركات العالمية التي تتألف قوتها العاملة من عددٍ مساوٍ من الرجال والنساء، وهي الشركات التي تمتلك زبائن جميعهم من النساء تقريباً.

النساء المديرات	*الرجال المديرون*
يعرّفن القيادة بحسب قوة شبكات العمل وسلطتها.	يعرّفون القيادة من خلال إنجازاتهم ونتائج الآخرين.
يدركن الظروف والاحتياجات الخاصة للأفراد والجماعات، ويعرفن كيفية تأثير هذه المسائل على الشركة.	أكثر انتباهاً على المستوى الأكبر – أي الاحتياجات المالية والعملانية للشركة – مع انتباهٍ أقل لمستوى الأفراد.
لامركزية في التخطيط والمشاركة في اتخاذ القرارات.	مركزية التخطيط مع إجراءات خاصة بالأداء، وهرمية اتخاذ القرارات.
التعاطف مع، وتشجيع، والثناء على الآخرين. السعي إلى حلّ النزاعات العاطفية من خلال التواصل: "دعونا نناقش الأمر".	تشجيع حلّ المشاكل بطريقة استقلالية والتحكّم بالعواطف: "مشاعر أقل، عملٌ أكثر!".

إذاً كيف يُمكن للمرء بناء نموذج مستقبلي للقيادة [الإدارة]؟ كُتبت كتبٌ كثيرة حول الاتجاه الذي سوف يسود في النهاية أي القيادة المشتركة، كما أن رؤساء الشركات ومسؤولي الحكومات بدأوا في تقبّل هذا الاتجاه أكثر فأكثر، أي إن ذلك هو المسار الذي نتجه إليه، والمسار الذي يجب أن نأخذه!

أما الواقع فهو وجود قيمة في أسلوبَي الإدارة اللذين يقفان على طرفي نقيض – أي محور القيادة الذي يشتمل على أفضل ما يمكن للرجال والنساء إحضاره إلى الطاولة. تكتشف الشركات التي تحتفظ

في إداراها بعددٍ أكثر توازناً من الرجال والنساء، نقاط الآراء عنــد كلا الجنسين، ولذلك فهي تسرع الخطى نحو التشارك في القيادة.

الجانب الشخصي من الحياة

تدخل مارغريت إلى محطة غراند سنترال وتستقل آخر قطــار متجهٍ إلى منــزلها المتواضع في نيو روشيل. جلست بمفردها في العربة شبه الخالية، وهكذا امتلكت الوقت للتفكير في ما قالته جودي لهــا عندما تناولتا الغداء في وقتٍ سابقٍ من هذا اليوم، أي حول الشــعور بالذنب لعدم العمل في أيام نهاية الأسبوع. خطرت لمارغريت فكرة: "هل إن هذا الشعور بالذنب هو السبب الذي يمنعنا، أنا ولاري، من المواعدة [الالتقاء] كما كنا نفعل من قبل؟".

اعتاد لاري ومارغريت على الالتقاء لمدة ثمانية أشهر، وهما التقيا في المستشفى حيث كانت تتطوع للعمل مرة أو مرتين شهرياً. لاحظــت مارغريت أن لاري هو شخص يمكنها التواصل معــه بالفعــل، وهــو شخصٌ يختلف بالفعل عن كل الرجال الذين يعملون في مكتبها.

لكن منذ أن بدآ المواعدة دأبت مارغريت على الاتصال مع لاري، أو إرسال رسالة نصيّة له تقترح فيها الأشياء التي يمكنهما القيام بها معاً، وذلك عندما لا تكون مضطرة للبقاء في وسط المدينة للعمل. لكن لاري بدا في الآونة الأخيرة متوتراً، وسلبياً، ومزاجياً بشكلٍ متزايد.

بدأت مارغريت، بفهم الوضع، لكن ببطء، على الشكل التالي: "أشعر بالذنب في الأوقات التي أضطر للعمل فيها، وذلك في وقــتٍ يرغب هو فيه بالذهاب إلى الجبال لقضاء إجازة نهاية الأسبوع، وها

أنا الآن أمضي الوقت معه بقدر ما أستطيع، وذلك كي أتأكد ما إذا كان بالفعل الشخص الذي أريده، والذي أهتم به".

لكن كلما اقترب قطار مارغريت من محطتها، غمرها أفكار عن حياها الشخصية، وكلما ابتعدت عنها مشاعر القلق إزاء عبء العمل الذي لا ينقطع في المكتب، وبشأن زملائها. "لم نعد نشعر بحميمية معاً. كان جذاباً ورومانسياً في الماضي. أعتقد أن الأمر انتهى عند هذا الحد".

لكن الأمر لا ينبغي أن يكون كذلك. إن مشاعر الذنب التي تسيطر على مارغريت وسعيها للحصول على المسامحة عن طريق المبالغة في التعويض عندما يكونان معاً، هي التي تدفع لاري للابتعاد عنها. يُضاف إلى ذلك أنها تُبعده عنها عن طريق التعبير عن الاستياء منه لعدم تجاوبه معها عندما يكونان معاً.

تحتاج مارغريت إلى عدم القلق حول لاري إلى هذا الحد، وإلى البدء في الاعتناء بنفسها بشكلٍ أفضل، وكذلك باحتياجاتها وهواياتها. أما إذا فعلت الأشياء التي تريد فعلها، فإنها سوف تعبّر عن قدرٍ أقل من الذنب، وسوف تتخلص من مشاعر الاستياء تجاه لاري، وسوف تجعل سعادتها أقل اعتماداً على سعادته - وهو موقف يُشعره حالياً بالاختناق.

تمتلئ القطارات، والسيارات، والطائرات بملايين الرجال والنساء العازبين والمتزوجين، وكلهم يتطلعون لنوعٍ من أنواع التوازن ما بين حياتهم العملية وحياتهم الشخصية، لكن ما يرغبون به بالفعل هو تناغم أكبر ما بين هذين العالمين.

تحقيق التوازن بين
حياة العمل والحياة الشخصية

عرضنا في فصول هذا الكتاب التحديات والفرص التي يواجهها الرجال والنساء أثناء سعيهم لفهم بعضهما بعضاً بشكلٍ أفضل وتحقيق النجاح الشخصي في حياتهم العملية وحياتهم الشخصية. أما ما يعقّد هذا التحدي أكثر فهو واقع أن هاتين الحياتين ليستا منفصلتين، وليستا محددتين بوضوح، أي كما كان الأمر عليه قبل جيلٍ واحد فقط.

لكن هذا المستوى المتزايد من التوتر والإجهاد في مكان العمل وفي المنزل كان نتيجة محاولاتنا الفاشلة للموازنة بين الوقت المحدود والطاقة الآخذة بالتناقص، والتي نمتلكها بين هذين العالمين. لكن بالنظر إلى تعقيدات عالم الأعمال العالمي، وثباته، والتقدم الكبير الذي تسجله التكنولوجيا وأيام العمل التي يتراوح طولها ما بين ٥ و9 ساعات يومياً، أو ذلك المنصب الإداري الذي يسمح لك بمغادرة العمل في المكتب، هي كلها أمور نادراً ما تتواجد في هذه الأيام.

توجد هنا دينامية أخرى! بلغت نسبة الأزواج العاملين منذ العام 2000، 80 بالمئة، وهي نسبة تختلف كثيراً عن النسبة التي كانت موجودة في العام 1980، أي عندما كانت النسبة تبلغ 25 بالمئة، كما أنها تختلف كثيراً عن العام 1950، أي عندما لم يكن لها وجود تقريباً.

لا يسجل هذا الاتجاه تناقصاً، كما أنه لا يقتصر على الولايات المتحدة أو أوروبا. بل إن الأسر التي يعمل فيها الزوجان أصبحت ظاهرة اجتماعية عالمية[1].

حقائق حول الجنسين[2]

- 91 بالمئة من النساء، و94 بالمئة من الرجال، يوافقون على أنهم يريدون أن يصبحوا أكثر مرونة في جداول أعمالهم.
- لكن 15 بالمئة فقط من النساء و20 بالمئة من الرجال، يشعرون بأن ترتيبات العمل المرنة لن تعيق تقدّمهم المهني.

يُحتمل أن أيّ ظاهرةٍ أخرى لم تترافق مع تأثيرٍ أكبر على المجتمع، وهي التي غيّرت الطريقة التي يتفاعل فيها الرجال والنساء، وكيفية عيش الأسَر وتمضية أوقاتها. أما في هذه الأيام فإن أكبر تحدٍ يواجه الرجال والنساء هو كيفية المناورة ما بين مسؤوليات وظائفهم وأُسَرهم بحيث يشعر الجميع بالتقدير والرضا.

توجد فروقات قليلة ما بين طريقة نظر الرجال والنساء إلى معادلة العمل مقابل الحياة الشخصية. نعرف، بطبيعة الحال، أن النساء توازن ما بين أدوارٍ كثيرةٍ أخرى، لكن الشعور بضغوط العمل وفقدان الوقت الشخصي هو أمرٌ مشتركٌ بين الجنسين.

المنافسة في الحياة

يوحي التوازن ما بين حياة العمل والحياة الشخصية بضرورة أن يعيش الناس حياتين منفصلتين، واحدة في العمل والأخرى في جميع

الأمكنة ما عدا مكان العمل. لكن الفصل ما بين هاتين الحياتين ليس بمثل هذا الوضوح. يحمل الرجال والنساء مشاكلهم الشخصية غير المحلولة، وقضايا الأسرة إلى مكان العمل ("يتعيّن عليّ الاتصال بالمدرسة كي أُعلمهم بأن ولدي مريضٌ في المنزل هذا اليوم")، كما أنهم يُحضرون مسؤوليات مرتبطة بالعمل مع مواعيد أخيرة لإنجاز الأعمال إلى المنزل ("يُحتمل بأنني أستطيع العمل لعدة ساعات بعد العشاء").

اكتشفنا في ورش العمل التي أقمناها على مدى سنوات أن الرجال والنساء، وبغض النظر عن البلدان التي ينتمون إليها، يصفون انعدام التوازن بطريقة مختلفة: تشعر النساء بأن لديهن وقتاً قليلاً لأنشطة الحياة اليومية، بينما يشعر الرجال بضغوطٍ لا تنتهي لإنجاز الأعمال وتسليمها.

تقول النساء:

- "عندما أكون في مكان العمل، فإنني أفكّر في المنزل، وعندما أكون في المنزل فإنني أفكّر في العمل".
- "أشعر بالتعب بعد مجيئي من العمل بحيث لا أتمكن من القيام بالأعمال المنزلية اليومية".
- "أشعر بالذنب لأنني أترك العمل عند الساعة الخامسة من بعد ظهر كل يوم".

يقول الرجال:

- "يبدو بأنني أتواجد في العمل دائماً، حتى عندما أكون في المنزل".

- "لم يتبقَّ لدي وقت لممارسة هواياتي".
- "لا يمكنني مغادرة المكتب لحضور مناسبة عائلية!".

توحي عبارة "التوازن ما بين حياة العمل والحياة الشخصية" بالحاجة إلى مساواة في الوقت ما بين الحياتين المتنافستين، وكأن إمكان إيجاد التوزيع المثالي للوقت ما بين هاتين الحياتين هو إمكان واقعي. لكن هذه المهمة شبه مستحيلة، وعلى الأخص بالنسبة إلى النساء. تميل النساء إلى عدم الفصل بين الأفكار وتسلسلها بالسهولة نفسها التي يفعلها الرجال. يأتي قدرٌ كبير من التوتر بالنسبة إلى النساء من الاضطرار إلى المناورة ما بين الأفكار العديدة، وبرامج العمل المتنافسة في وقتٍ واحد، وهو الأمر الذي يعطيهن الشعور بعدم حيازة ما يكفي من الوقت لعمل أي شيء، وكذلك الشعور بالذنب في أحيان كثيرة، وذلك لعدم قدرتهن على تخصيص ما يكفي من الوقت سواءً للعمل أو للمنزل.

يتمكن الرجال عادةً من الفصل بين الأفكار المتنافسة وعزلها بهدف التركيز على مسألة واحدة في الوقت الواحد، وبقدرٍ أكبر ممّا تستطيعه النساء. تتمثّل المشكلة بالنسبة إلى الرجال في أن الضغوط لإنجاز المهمات أدّت إلى وجود حالة من اللاتوازن المستمر في حياتهم: تركيز أحادي تقريباً على العمل. لكن مصدر الإجهاد بالنسبة إلى الرجال يأتي من الاضطرار إلى التضحية بحياتهم الشخصية، والعمل لساعاتٍ طويلة، وتحقيق النتائج.

لا يمكن للنساء والرجال التوصل أبداً لتوازن حياة العمل مع الحياة الشخصية، كما أنهم يهيئون أنفسهم لحالةٍ من الإحباط في كل مرة يحاولون فيها تحقيق هذا التوازن. إن عيش حياتين منفصلتين تتنافس فيها الواحدة مع الأخرى لمقدارٍ معينٍ من الوقت لا يُعتبر حلاً.

حيوات متطابقة

يتحوّل التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية إلى السعي إلى تحقيق التوازن في كل الأوقات، والمحافظة على ذلك التوازن. لكن هذا السعي عادةً ما يتحول إلى إيجاد التوازن ذاته بدلاً من التركيز على الأمور التي نسعى إلى التوصّل إلى توازنٍ بينها. أما الأمر الوحيد الذي نتوصل إلى توزيعه في النهاية، فهو الشعور بالإجهاد والقلق، والشعور الدائم "بالتقصير" في مكان العمل وفي المنزل.

أما التوصل إلى التناغم ما بين حياة العمل والحياة الشخصية فيتطلب، من الجهة الأخرى، تقبّل العالمين في الوقت ذاته واحتضانهما كعالمٍ واحد، وليس عن طريق السعي إلى فصلهما، بل عن طريق السعي إلى تحقيق المزيد من التطابق ما بين حياة عمل المرء وحياته الشخصية. إن تحقيق التناغم ما بين حياة العمل الحياة الشخصية يركّز على الطاقة بدلاً من الوقت – أي العيش في اللحظة ذاتها عند حدوثها بدلاً من قياس الوقت المخصّص لكل لحظة.

يعتبر عدد كبير من النساء والرجال أن التناغم بين حياة العمل والحياة الشخصية يعني السعي وراء مهنة تتوافق مع حياة المرء الشخصية. لكن ذلك ليس ممكناً في جميع الأحيان. لا يمتلك عددٌ كبير من الرجال والنساء خياراً في مهنهم، أي إن الكثيرين منهم يعلقون في وظائفهم، أو إنهم غير راضين بمسار مهنتهم التي يشغلونها. لكن ذلك لا يعني أبداً بأنه لا يتعيّن عليهم محاولة تحقيق التعايش والهدوء، وذلك بغض النظر عن طبيعة عملهم، أو المكان الذي يأخذهم إليه.

تعاني النساء على الأخص من ندرة الوقت، ومن الحاجة إلى المزيد من المبادرة في تعريف الحدود ما بين حياة العمل والوقت المخصص لها. تميل النساء إلى الانضمام إلى شركات ملتزمة ببرامج عملٍ مرنة، لكن لا يمكنهن توقع أن تقوم الشركات بتشجيع مشاركتهن.

يتعيّن على النساء الابتعاد عن مشاعر الذنب التي تحدثنا عنها في الفصل السابق، وأخذ المبادرة في ممارسة المزيد من ممارسة الاهتمام بالنفس. أما الشركات التي تُبدي تفهّماً للفروقات بين الجنسين، والمديرون الذي يبدون اهتماماً بهذه الناحية، فيدركون بأن تعزيز قدرة النساء بمزيدٍ من المرونة في برامج العمل يساعدها على التخلّص من الشعور بالإجهاد، ويشجّعها على بذل مزيدٍ من الجهد في عملها.

"أعطني أيام الجمعة، وسوف أعطيك 200 بالمئة!".

تحدثت إحدى النساء خلال الفقرة المتعلقة بالمفاوضة في إحدى ورش العمل عن تجربتها في مبيعات التكنولوجيا العالية، وذلك قبل ترقيتها إلى الإدارة العليا للشركة. كانت هي المرأة الوحيدة في فريق المبيعات في ذلك الوقت، لكن "عملتُ بجهدٍ كي أبرهن بأنني أتمكّن من البيع مثل ما يفعل الرجال في القسم!" تمكنت المرأة من الحصول على ما بين 125 و150 بالمئة من حصص المبيعات المخصصة لها.

تهاوت حياتنا المنزلية عندما مرضت والدة زوجي، واضطرت إلى الانتقال للسكن معنا، أي إنه لم يعد بإمكانها أن تعيش وحدها كما أننا لم نقرّر وضعها في دار الرعاية، وعلى الأخص بعد كل ما فعلته لأجلنا عبر السنين.

"أجرينا الحسابات أنا وبيتر، وأدركنا بأننا لا نستطيع تحمّل كلفة توفير العناية المنزلية لها خمسة أيام في الأسبوع. أردت كذلك التأكد

من نوعية الحياة التي تحصل عليها غريس طوال السنوات المتبقية لها. كان بيتر يأمل بأن يكون هو من يتمكن من تمضية وقتٍ أطول في المنزل، لكن طبيعة عمله وبرامج رحلاته إلى الخارج لا يسمحان بذلك.

"لم يكن لديّ خيار غير مواجهة رئيسي وتقديم عرضٍ له. تمنيت من كل قلبي أن لا يرفض طلبي. قلت له إنني أريد أخذ إجازة في أيام الجمعة، وفي المقابل سأقوم بتحقيق 200 بالمئة من حصة مبيعاتي بدلاً من نسبة 150 بالمئة المعتادة. وعدته كذلك بأنه إذا حدث وقصرت عن تحقيق هدف 200 بالمئة، فإنني سأعود إلى العمل في أيام الجمعة مجدداً. أعرف بأنني فاجأته، لكنه وافق في النهاية. أعتقد بأنه رحّب بفكرة إعطائه الحل، وليس المشكلة فقط.

"واظبتُ طوال فترة السنوات الثلاث على تحقيق نسبة 200 بالمئة أو أكثر من حصتي، وكنت واحدة من أكثر مندوبي المبيعات اجتهاداً في الفريق. تمكنت في أربعة أيام من تحقيق نتيجة أكثر من الآخرين الذين عملوا لخمسة أيام! يعني ذلك أنه عندما أكون في العمل فإنني أعمل بجهدٍ كبير، وعندما أكون في المنزل فإنني أفكر في المنزل 100 بالمئة!

"أعتقد أن الرضا ما زال يرافقنا، وبالرغم من أنني أصبحت الآن من ضمن الإدارة العليا، إلا أنني ما زلت أعمل من منزلي في أيام الجمعة. إنني غير مستعدة للتنازل عن التوازن الذي كوّنته ما بين عملي وحياتي الشخصية".

سبق لنا أن لاحظنا مرات عديدة في هذا الكتاب بأن النساء يمتلكن قدرة طبيعية على التفكير المتعدد، وعلى القيام بمهماتٍ متعددة، لكن هذه الموهبة الفطرية يُمكن أن تكون لعنة عند محاولة

تحقيق التناغم ما بين حياة العمل والحياة الشخصية. تميل النساء إلى التوسّع أكثر من اللازم، وإلى إعطاء وعودٍ أكثر، ومحاولة تحقيق كل شيء، وإلى الشعور بالذنب إذا فشلن في تحقيق ذلك.

لا تشعر النساء، عادةً، بالقدر ذاته من الراحة التي يشعر بها الرجال في وضع الخطوط، وإرساء الحدود، والعمل على قضية واحدة في الوقت الواحد. إن ذلك النوع من التفكير التعاقبي [المتتالي] يأتي بشكلٍ طبيعي عند الرجال أكثر مما هو عند النساء. يوجد حل لذلك - وهي تقنية يُمكن أن تساعد النساء على العيش في اللحظات التي تحدثنا عنها، وبانتباهٍ أكثر تركيزاً.

تجميع الوقت

اجتمعتُ مع هيلين في أحد مؤتمرات تفهّم الفروقات بين الجنسين والذي عُقد حديثاً، وهي الرئيسة التنفيذية لإحدى شركات النفط العالمية التي تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها. توجهت هيلين نحوي مع ابتسامة كبيرة ظهرت على وجهها، ثم عانقتني وكأنني صديقة قديمة لها لم ترها منذ مدة طويلة. قالت لي: "استمعت إلى خطابك في أحد الاجتماعات منذ ثلاث سنوات مضت، وتذكرت طريقتك حول "التجميع". إنني أمارس هذه الطريقة منذ ذلك الحين. لم يقتصر الأمر على أنها حسّنت إنتاجيتي في العمل، لكنها عزّزت حياتي الشخصية كذلك".

لكن النساء لا تتمكن، عموماً، من القيام بما يفعله الرجال بصورة طبيعية، أي وضع حدود تؤدي إلى تقليص عدد المشاريع التي

ينشغلون فيها. لكن ذلك لا يؤدي إلى الحد من مساهمتهم. يمكّن هذا الأمر الرجال من التركيز بشدة على مشروعٍ واحدٍ حتى إنجازه، ثم ينصرفون إلى المشروع التالي. يُعتبر هذا جزءً من فكرة "تجميع الوقت".

تابعت هيلين حديثها: "لا يمكنني تقسيم ذهني بهذه السهولة. تتسلّل أنشطة أخرى إلى أفكاري، كما يتعيّن عليّ إبلاغ نفسي، عمداً، بأنني سوف أركّز على أمرٍ واحدٍ ومحددٍ في ساعةٍ محددة. عمدت كذلك إلى إدخال المناسبات والالتزامات إلى جدول أعمالي. لكن تقسيم وقتي بهذه الطريقة يسمح لي بالتركيز على شيءٍ، أو شخصٍ معيّن، ويحرّرني من المبالغة في التفكير في كل شيء، وفي وقتٍ واحد.

"حتى إنني أتمرّن على "تجميع الوقت" في المنزل. أما عندما أكون مع زوجي أو مع ابنتي أو مع ابني، فإنني لا أسعى إلى مقدارٍ معيّنٍ من الوقت، لكني أسعى إلى نوعية هذا الوقت الذي أمضيه، وهذا يعني كل شيء لعائلتي. تفضّل ابنتي الحصول على خمس دقائق من انتباهي المكرّس لها بدلاً من ساعة تقطعها الأفكار والأمور التي تصرف الانتباه عنها. إنني أنقطع عن كل شيء عندما أكون معها، وأطفئ هاتفي الخلوي، وأستمتع بوقتي معها".

التحدي بالنسبة إلى النساء

يبدو أن دماغ المرأة يعمل باستمرار، وكلما زاد مستوى الإجهاد عندها، زادت التجارب والعواطف التي تفكر فيها، ووجدت الروابط معها، وبالتالي حاولت حلّ تقليل مستوى ذلك الإجهاد.

أما عندما تكون المرأة في مكان العمل، فإن المرأة عادة ما تكــون واعية لاحتياجات كل فردٍ في فريق عملها، كما أنها تتعامل مع حياتها الشخصية بالحضور والتركيز ذاته. تركّز المرأة على احتياجات أســرتها وأصدقائها، وعادة ما تضع حاجاتها هي في آخر القائمة. لا يبدو هناك ما يكفي من الوقت في مكان العمل، أو حتى خارجــه يســمح لهــا الاهتمام بكل شيء، وبكل شخصٍ تعتبر بأنه يستأهل اهتمامهــا. لا ينحصر التحدي بالنسبة إلى النساء في إيجاد التناغم ما بين حياة العمــل والحياة الشخصية، بل في إيجاد التناغم في داخلها وبين كل عالم، وهو تعايش للأفكار والأنشطة في أثناء العمل أو في المنــزل.

التحدي بالنسبة إلى الرجال

يُعتبر التحدي بالنسبة إلى الرجال مختلفاً جــداً، أي إن الرجــل عندما يكون تحت ضغط الإجهاد فإنه يميل إلى تكوين نفــقٍ للرؤيــة tunnel vision، وإلى التركيز على موضوعٍ واحدٍ في الوقت ذاتــه. يمكننا القول، وبشكلٍ عام، بأن ذلك كان مسار عمله اليومي، أما في نهاية اليوم فإنه يغادر مكان العمل، ويترك مشاكله وقضاياه خلــف ظهره ويفكّر، "حسناً، غداً يومٌ آخر!" يعمد الرجل بعــد ذلــك إلى تحويل انتباهه إلى شيء آخر، وينسى كل ما يتعلق بمشاكل عملــه. هذه هي الطريقة التي اتّبعها الرجال في فصل العمــل عــن الحيــاة الشخصية: عادة ما يأتي الرجل إلى المنــزل من العمــل، ويشــاهد الأخبار، أو يقرأ صحيفة، أو يقوم بإصلاح شيء ما حول المنــــزل، أو يساعد في الأعمال المنــزلية.

لكن مع وجود شبكة الإنترنت، وإمكان البحث في المصادر المتواجدة فيها، فقد تغيّرت تقنيات الاتصالات، والجوانب البنيوية للعمل، وهو الأمر الذي أدى إلى تعريف لمكان العمل الجديد، والذي يرتبط فيه الرجال بوظائفهم بشكلٍ أوثق إلى ما يتجاوز حدود العمل اليومي التقليدي ومكان العمل. يُمكن للرجال إحضار المشاريع التي يعملون عليها في المكتب، والتي قد لا تكون منتهية، وكل المسائل التي لم تجد حلاً لها بعد إلى، منازلهم وهو الأمر الذي يؤدي إلى تناقص الوقت الذي يخصصونه للحياة الشخصية.

الجانب العلمي من المسألة

يمكننا القول إن أحد أهم الأسباب التي تجعل الرجال والنساء يستجيبون للإجهاد بطرقٍ مختلفة هو الهورمونات، كما أن ثلاثة هورمونات محددة تلعب دوراً حاسماً في هذا الأمر: الكورتيزول، والأوكسيتوسين، والتستوستيرون.

أما عندما يندفع الكورتيزول من خلال مجرى دم المرأة أثناء وضعٍ مثيرٍ للإجهاد، فإن الأوكسيتوسين عادةً ما يُنتج ليكون الهورمون الوازن [الموازن]. ينطلق هذا الهورمون من الدماغ، ويكبح إنتاج الكورتيزول، ويشجّع على تكوين العواطف الراعية والمهدئة[3].

يُفرز الرجال بدورهم هورمون الأوكسيتوسين عندما يتعرضون للإجهاد، لكن ذلك يحدث بكمياتٍ أقل. يستجيب الرجال عادة إلى حالات الإجهاد التي يتعرضون لها، إما عن طريق التعامل مع الوضع، أو تجنّب ذلك الوضع إذا ما تبيّن لهم أن حلّه صعب. لكن احتمالات المواجهة عند النساء هي أكثر مما هي عند الرجال. تميل المرأة إلى حماية أولئك القريبين منها، بينما تكوّن الشبكات الاجتماعية، وتحافظ عليها بهدف المساعدة على تقليص الوضع الذي يسبب الإجهاد، والقضاء عليه. تؤدي الأنشطة الغريزية، مثل الرعاية والتودد إلى إنتاج الأوكسيتوسين عند النساء، بينما تؤدي أنشطة المواجهة أو

الفرار عند الرجال إلى تعويض هورمون التستوستيرون عندهم.

يُعتبر الكورتيزول منشطاً هاماً ومساعداً لاستجابات الجسم للإجهاد، لكن من المهم كذلك أن تتم عملية تنشيط استجابة التهدئة في الجسم، وبحيث تعود أنشطة الجسم إلى حالتها الطبيعية بعد حادثة مثيرة للإجهاد. لكن من المؤسف هنا أن بيئتنا الحالية المثيرة للإجهاد تؤدي إلى تنشيط [تفعيل] استجابة الإجهاد مراتٍ عديدة، إلى درجة أن الجسم لا يتمكن معها من العودة إلى الوضع الطبيعي دائماً، وهو الأمر الذي تنتج عنه حالة من الإجهاد والقلق الدائمين[4].

تميل المرأة إلى الأنشطة التي تشجّع على إنتاج الأوكسيتوسين، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض مستوى الكورتيزول، ويقلّل من الإجهاد الذي تتعرض له. لكن عندما لا تقدر على الانهماك في أنشطةٍ التعاون التي تثير الرضا عندها، أو عندما لا يتوفر عندها وقت كافٍ لممارسة علاقات الرعاية في منزلها، وعندها يتزايد شعورها بالإجهاد والقلق إلى ما يتعدى حدود قدرتها على إنتاج الاستجابة التي تؤدي إلى الاسترخاء.

أظهرت الدراسات بأن مستويات هورمون الكورتيزول عند النساء عادة ما تكن ضعفي مستواها عند الرجال، أما في المنزل فإن مستويات الكورتيزول تكون أكبر بنسبة أربعة أضعاف مما هي عند الرجال، وهو الأمر الذي يؤكد على الحاجة إلى التناغم ما بين حياة العمل والحياة الشخصية[5].

يقول عالِم النفس كارل بيكارد: "إن افتقاد العلاقة بالنسبة إلى النساء، وفشل الأداء عند الرجال، هما أعظم مسبّبين للإجهاد والضغوط في تجارب كل جنس، ولأن احترام الذات عند المرأة يستند عادة على وفرة العلاقات، في حين إن احترام الذات عند الرجل عادة ما يعتمد على توفر الأداء، فإن المبالغة في المطالب، وعدم توفر" العناية بالذات يؤديان إلى التأثير على الصحة العقلية والجسدية عند كل جنس بطريقة مختلفة[6].

تتعرض المرأة إلى خطر السماح لاحتياجات الأشخاص الآخرين بدفعها إلى الحدود القصوى عندها، وذلك بسبب رغبتها في كبح احتياجاتها الخاصة إلى حين تلبية احتياجات الآخرين. أما الرجال، فهم من الجهة الأخرى، يسمحون للتحديات والمنافسة بإيصالهم إلى حدودهم القصوى [من تحمّلهم]. يميل الرجل إلى السماح لجهود منافسه، أو لبرنامج عمل رب عمله، باستهلاك جهوده وهو الأمر الذي يُفقده تركيزه على نفسه أثناء انهماكه في تحقيق أهدافه. يشعر الرجل في هذه الحالة بأنه مضطر لإحضار عمله إلى المنزل.

التناغم يبدأ مع الحياة

عندما نقيم ورش عملٍ حول التناغم بين حياة العمل والحياة الشخصية، فإننا نطرح أسئلة على الرجال والنساء لمساعدتهم على تحديد أدوارهم في الحياة والتعبير عنها. تعمد النساء، ودائماً، إلى تحديد جميع أدوارهن وصياغتها على شكل مسؤوليات تجاه الآخرين، سواءً أكان هذا الآخر ابنة، أو شقيقة، أو صديقة، أو زوجة، أو أماً، أو موظفة. لكن هناك دور واحد في الحياة لا يظهر في قائمة النساء، بغض النظر عن البلدان، وهو "الذات".

لكن من الهام جداً البدء بالذات، لأن أعظم قيمة يمكن أن تعطيها للآخرين تتوفر عندما تتجه إليهم بكليتك وأنت في أفضل صورةٍ لك. يشبه هذا الوضع طلبَ طاقم الطائرة من المضيفين والمضيفات من البالغين من الكبار الذين يسافرون مع أولاد وضعَ أقنعة الأوكسجين على وجوههم أولاً، وقبل مساعدة الأطفال على

وضعها. يتعيّن على المرء ممارسة الاهتمام بالـذات قبـل الاهتمـام بالآخرين، أي مثل ما يتعيّن عليك أن تحب نفسك وتقـدّرها أولاً، وقبل أن يكون بإمكانك إعطاء حبك لشخصٍ آخر.

يندر أن يمتلك الرجال مشكلةً في تحديد أنفسهم في قائمة أدوار حياتهم والمسؤوليات التي يتحملونها. يقول الرجل، على سبيل المثال، "لدي التزام سابق"، لكنه لا يكشف عن تفاصيل طبيعة هذا الالتزام. يُحتمل أن يكون هذا الالتزام اصطحاب ابنـه إلى مبـاراة في كـرة القدم! لا يشعر الرجال عادة بالحاجة إلى تبرير السبب الذي يدفعهم إلى قول، "أنا مضطر للمغادرة"، أو "سأتفحصه في الصباح"، أو "لا أستطيع التدقيق في هذا الأمر حتى الأسبوع القادم".

لكن المرأة، سواء انطلاقاً من إحساسها بالمسؤولية، أو بسـبب اهتماماتٍ أخرى، أو بسبب إحساسها بالذنب، تشـعر في أحيـان كثيرة بواجب شرح موقفها، وسرعان ما تبدأ بتعداد كل التفاصـيل التي تجعلها مضطرة للمغادرة، أو السبب الذي يمنعها مـن الاهتمـام بأمرٍ ما حتى الصباح، أو تأجيل ذلك حتى الأسبوع التالي.

تخسر المرأة، ومن دون تعمّدٍ منها، ثقة العالم الذكوري فيهـا، لأنها عادةً ما تشعر بالحاجة إلى تبرير أفعالها، بينما يميل الرجل، بكل بساطة، إلى الإعلان عن نيّته بالقيام بشيءٍ ما.

"مرحباً إنني أتقاضى أجراً عن 98.5 بالمئة من الساعات!"

تمتلك مكاتب المحاماة تقاليد مثيرة للاهتمام. يتمحور كل شيء حول الساعات المدفوعة الأجر. يُعتبر الشركاء في هذه المكاتب الذين يحصلون على معظم الساعات المدفوعة الأجر هـم الأكثـر كسـباً

للمال، وهم يخدمون أكبر وأهم الزبائن [الموكّلين].

أقمنا، في سياق عملنا مع مكتب محاماة شهير، ورش عمل وأجرينا مقابلات مباشرة مع عدة شركاء، وذلك من أجل فهم الفروقات بين الجنسين في أمكنة العمل، والنجاح بحسب ثقافة هذه البيئة. علمنا بالنتيجة أن المحامين الذكور يفرضون، على الدوام، أجوراً عن ساعات العمل المدفوعة الأجر هي أعلى مما تفرضه النساء. لكن المحاميات من النساء اتفقن على الإجابة عند سؤالهن عن السبب على هذا الشكل: "إننا نميل إلى المبالغة في التدقيق في الأجور التي ينبغي علينا فرضها، كما نتساءل ما إذا كانت الساعات التي نتقاضى عنها أجراً تستأهل ذلك".

يمتلك الرجال رأياً مخالفاً لذلك. قال لي أحد المحامين بنبرة متفاخرة تشي برغبته في المشاركة في الاستطلاع، وبعد أن بدأ بالتعريف عن نفسه: "مرحباً، اسمي ريتشارد، وأنا أتقاضى أجراً بنسبة 98.5 بالمئة من الساعات". ذهب محامٍ آخر إلى حد القول: "إنني أحسب أجري، حتى وأنا أفكر في الزبون!".

أسّست محاميتان من بين المحامين الذين أجرينا مقابلات معهم مكتب محاماة خاصًّا بهما في أوروبا، وذلك بعد مرور أشهرٍ عدة على إجراء المقابلات. اجتذبت إحدى المقابلات التي تناولت عملهن كبار المحاميات من النساء من مختلف مكاتب المحاماة في أوروبا والولايات المتحدة، وهن اللواتي تعبن من العمل لساعاتٍ طويلة، ومن إعطاء التبريرات للفواتير الصادرة إلى موكّليهن.

قالت المحاميات: "إنه أمرٌ مؤلمٌ ومؤسفٌ إصدار فواتير بحسب الساعات والدقائق، وهكذا أوجدنا طريقة أخرى، وهي التسعير

بالجملة. تقوم الإدارة بتحديد الوقت والكلفة اللازمَين للدفاع عن دعوى معيّنة، ثم نقوم بإصدار فاتورة واحدة للزبون عن تلك الخدمة المعينة. تعمل هذه الطريقة عادة لصالح الزبون، لكن ولاء الزبائن لنا قد ازداد، كما زادت أعداد زبائننا".

يميل نموذج إصدار الفاتورة إلى إبقاء الزبون على مسافة قريبة من المكتب. أما مع طريقة التسعير بالجملة فإن الزبائن يشعرون بأنهم عوملوا بإنصاف، أي إنهم يعرفون مقدماً المبلغ الذي سوف يدفعونه، وذلك من دون وجود فواتير مفاجئة. اكتشفت المحاميات كذلك بأن بإمكانهن تخصيص الوقت والانتباه لما يحتاجه الزبائن بقدر ما تدعو الحاجة، ومن دون الاضطرار إلى الاستعانة بعقارب الساعة. تحوّل تركيز المحاميات من قياس الوقت إلى تحديد القيمة.

"لن يقتنعوا بهذا أبداً"

قالت لي ميكي، وهي مديرة تنفيذية آسيوية الجنسية وتعمل في لندن: "تعمل معي امرأتان بمنصب نائب الرئيس، وكلاهما لامعتان، لكنهما تريدان ترك الشركة لأنهن لا يجدن توازناً ما بين حياة العمل والحياة الشخصية، ولأنهما تشغلان منصب نائب الرئيس. لكن بالنظر إلى أوضاع حياتهن الشخصية - لدى إحداهما أولاد تحت سن المراهقة، بينما لدى الأخرى والدٌ مسن - قررتا العمل بدوامٍ جزئي بشكلٍ خارجٍ عن المألوف، لكنهما لا تعتقدان بأنهما ستلقيان الموافقة على مشروعيهما".

سألتها: "هل فكّرتِ في كيفية تقديم ذلك إلى رئيسك؟".

أجابت ميكي: "أجل. سأسأل ما إذا كان بإمكـــان نائبـــات الرئيس تقاسم الوظيفة. لم يحصل هذا من قبل، لكن ذلـــك ســـوف يساعد على إبقاء المرأتين في الشركة".

قلت لها: "يتعيّن عليك صياغة الطلب بطريقة يفهمها الرجل، ويجد منفعة في هذا الترتيب. إنه يعرف مسبقاً بأن ذلك سوف يعود بالفائـــدة على المرأتين، لكنه بحاجة إلى رؤية النتائج بحيث يكون منفتحاً على أكثر الطرق فعالية وكفاءة للتوصل إلى هذه النتيجة. فكّري في تقـــديم هـــذا الطلب على شكل فكرة مبتكرة، أي إنها لا تهدف فقط إلى الإبقاء على مديرتين تنفيذيتين، لكن من أجل تكوين مصدر أكبر للخدمات للزبائن وتخفيض الأكلاف بالنسبة إلى الشركة".

اتصلت بـــي ميكي بعد مرور أسابيع قليلة لتخبرني بـــأن إعـــادة صياغة فكرة تقاسم الوظيفة، بوصف ذلك تحسيناً في الأداء، قد أدى إلى احتفاظ المرأتين بمنصب نائب الرئيس بدوام جزئي. "لم يكن ليخطـــر في بالي صياغة الفكرة بهذه الطريقة. كنتُ دخلـــت إلى المكتـــب طالبـــة المساعدة للاحتفاظ بالمرأتين بدلاً من تصوير الأمر على أنه قصة نجـــاح. تحوّل ذلك الآن إلى نموذجٍ جديد لتوظيف وجذب الأشخاص الموهوبين، وإلى تجميع القوى في سبيل فعالية أكبر بالنسبة إلى الزبون، ودفع مبـــالغ أقل على شكل مرتبات. أظهر الرجال بدورهم اهتماماً بهذا الأمر".

"كيف يمكنني الحصول على كل شيء، في حين عجزت هي عن ذلك؟"

دعيتُ قبل إلقاء الخطاب الرئيس في مصرفٍ استثماري كـــبير نسبياً، إلى إجراء محادثةٍ مباشرة على شبكة الإنترنت حيث لاحظتُ

مجموعة تدوينات قدّمتها نساء تتراوح أعمارهن بين 25 و30 سنة، وكان من بينها - "لا يمكنك الحصول على حياة شخصية ومهنة في الوقت ذاته. اقرأوا ما كتبته تلك المديرة التنفيذية في مقالتها، *لا يمكنك الحصول على كل شيء*".

اعترفت كاتبة المقال للنساء الشابات والأكبر سناً على السواء، بأنه من المستحيل السعي وراء وظيفة والتمتع بالحياة، لأن النساء تقوم بأعمال أكثر بكثير من الرجال، لكنهن يتمتعن بتوازنٍ أقل بين حياة العمل والحياة الشخصية. تحدثت الكاتبة كيف أنها تركت وظيفتها لأنها لا تستطيع الاحتفاظ بالوظيفة التي تريدها، والحياة الشخصية التي ترغبها في الوقت ذاته. لخّصت امرأة أخرى رأيها بهذه الكلمات: "كيف يمكنني الحصول على كل شيء في حين عجزت هي عن ذلك؟".

يمكنها الحصول على كل شيء، لكنها ليست مضطرة لأن تفعل ذلك كله!

يستمر التنافس بين العمل والحياة الشخصية بالنسبة إلى النساء اللواتي يحاولن إيجاد التوازن بدلاً من التطابق بين الحياتين.

يُمكن للمرأة أن تكون طموحة بقدر ما تريد، وأن تمتلك مهنة ناجحة يمكنها الافتخار بها، وأن تحتفظ كذلك بحياةٍ شخصية تجلب لها البهجة والرضا - وذلك بغض النظر عما إذا كانت عازبة أو متزوجة، وما إذا كان لها أولاد أم لا، أو أشخاص آخرون تعتني بهم أم لا.

"يمكنها الحصول على كل شيء، لكنها ليست بحاجة لأن تفعل ذلك على الإطلاق"، هي رسالة قوية نبعثها إلى النساء في هذا الفصل

- إنها نصيحة قيّمة إلى جيل الشباب الذي ينهمك في عملية التخطيط لمهنة أو تعزيزها.

لا تتمكن المرأة أبداً من "الحصول على كل شيء"، إذا ما استمرت في وضع الآخرين أولاً، وإذا استمرت في قول "لا"، أو "في وقتٍ لاحق"، وإذا استمرت في إهمال نفسها - وكل ذلك بسبب الشعور بالذنب. يؤدي الشعور بالذنب إلى زيادة التوتر والإجهاد، لكن عندما تزداد مستويات الإجهاد عند المرأة، تظهر عندها القائمة التي لا نهاية لها من الأعمال التي يجب القيام بها تجاه الآخرين. يعني ذلك أن المرأة تميل إلى وضع نفسها في أسفل تلك القائمة.

لماذا الذهاب إلى حفلات الكوكتيل بعد دوام العمل، والاستيقاظ طيلة الليل عند السفر مع الزملاء؟ لا يجد الرجال صعوبة، أو شعوراً بالذنب عندما يقولون، "سأنهي السهرة عند هذا الحد. استمتعوا بوقتكم يا رفاق". لا يريد الرجل أن يجعل من هذه الجملة أمراً شخصياً، كما أنه لا يتوقع أن ينزعج الآخرون إذا ما قال، "نراكم لاحقاً!".

تعتاد النساء، وعلى الأخص في صغرهن، الاعتقاد بأنه من الأنانية بمكان التفكير في أنفسهن، وليس في الآخرين. يتطلب بناء العلاقات التعاطف، والتضحية بالوقت والاهتمام، ثم تلقي الاهتمام ذاته في المقابل. يدل الواقع على أن ممارسة الاهتمام بالذات يقلّص من الشعور بالإجهاد عند المرأة، ويسمح لها بالتفكير بشكلٍ أعمق. إن هذا الأمر يعطيها الشعور بأنها ليست وحدها، وأنها تحظى بالدعم وبالارتباط مع الآخرين، وهو الأمر الذي يجعلها أكثر قيمة بالنسبة إلى الآخرين على المدى البعيد.

يعتقد كثيرون أن أهم وقتٍ تمضيه المرأة مع الأولاد يكون غالباً عندما يتوفر قدرٌ كبير من الوقت. إن التفكير بمقولة، "كلما زاد الوقت الذي لديّ، زادت فرصي في جعله وقتاً نوعياً معهم". يمتلك عددٌ كبير من الآباء مقداراً [كمياً] من الوقت، لكنهم لا يتواصلون مع أولادهم بشكلٍ كافٍ، وبطرقٍ هامة. إن التواجد طوال الوقت مع الأولاد، أو حضور كل مباراة يشاركون فيه، لا يؤدي بالضرورة في تمضية وقتٍ نوعي معهم.

كانت معظم العائلات في الماضي تعتمد، أساساً، على المزارع في معيشتها، أي إن الأولاد كانوا يعملون جنباً إلى جنب مع آبائهم، وكانوا قادرين على استيعاب قيَم أهاليهم وأخلاقياتهم. كان الأولاد يراقبون كيفية تعامل أمهاتهم وآبائهم مع الظروف، وكيفية مواجهتهم للمشاكل. يعني ذلك أنهم كانوا يراقبون كيفية تعامل أمهاتهم مع آبائهم، أي كيف أن الوالدة كانت تُظهر المساندة بينما يُظهر الآباء التعاطف. كان الأولاد يعيشون بالقرب من آبائهم في معظم أيام صغرهم ونشأتهم، وحتى أيام المراهقة.

أما في هذه الأيام فإن أطفالنا يستوعبون قيَم الأساتذة والأولاد الآخرين في مدارسهم. إن الناظر في ملاعب المدرسة هو الذي يمتلك أقوى تأثير على أولادنا الذين يسعون إلى إرضائه.

لكن في هذه الأيام، ومع انشغال الزوجين في وظائفهما، فيتوجب علينا التكيّف مع الوضع عن طريق تشجيع مهارات تواصل أفضل مع أولادنا. يتعيّن على البالغين أن يتعلموا كيفية الإصغاء إلى

أولادهم. يساعد تبادل الأحاديث مع الأولاد على شعورهم بالأمان، كما أن ذلك يساعدهم على التحدث عما فعلوه في يومهم. لكننا ما زلنا قادرين على غرس قيَمنا في أولادنا بمجرد الإصغاء إليهم عند تحدّثهم معنا، عن طريق تعزيز الأوقات الخاصة التي نشاطرهم فيها.

إذا سألنا الكبار عما يتذكرونه عن طفولتهم فسوف يتحدثون عن المناسبات التي تمحورت حول مناسبةٍ عائلية، أو تقليدٍ من تقاليد الأسرة. إن أموراً مثل تناول وجبة غداء مع الأسرة، وتجمّع الأسرة في يوم إجازة، أو حتى ذلك التقليد الليلي في البحث عن أشياء في *I Spy* هي كلها أحداث لا تنسى في مخيلة الطفل.

يتمكن الأولاد من التصرّف بشكلٍ أفضل وسط أسرهم حيث تترسخ التقاليد ويُحافَظ عليها، حتى في وجه المشاكل الصعبة، مثل الطلاق أو الإدمان. لكن حتى ولو شعر أفراد الأسرة بالانزعاج من بعضهم بعضاً، فإن التقاليد اليومية بإمكانها أن تجمعهم معاً مجدداً، كما أنها تقدّم البيئة المناسبة لمعالجة مشاكلنا.

تعزز التقاليد العائلية هوية الطفل، وتؤمّن له الاستقرار والطمأنينة خلال أوقات التوتر، كما تتمكّن من ربط الأجيال برابطٍ دائمٍ، مثل الروابط بين الفتيات مع الأم والجدة. ترسي التقاليد العائلية كذلك أوجهاً عدة من الحياة الصحية، والعادات الصالحة، ومن السلوك الحسن، وبحيث تجعل من أبسط الصيَغ الأسرية أمراً قيّماً بالنسبة إلى الطفل، وهي التي تكوّن ذكرياتٍ إيجابية وشعوراً بالتناغم.

عندما يعمل الرجال والنساء الأذكياء ويكسبون معاً

عندما بدأنا بالسعي وراء مسيرتنا المهنية قبل 30 عاماً كنا جادّين في رغبتنا في مساعدة النساء والرجال على إيجاد فهمٍ ونجاحٍ أكبر في حياتهم العملية، وعلى مساعدتهم كشركاء وآباء في إيجاد قدرٍ أكبر من الفهم، والثقة، والمعنى في حياتهم الشخصية.

لكن بالرغم من أننا مضينا في مسارَين منفصلَين، إلا أننا كنا متحدَّين في الاعتقاد بأن فهمَ الفروقات بين الجنسين - التفهّم، والتقبّل، وتقدير الفروقات بين الجنسين - سوف يؤدي إلى تحسين السعادة المهنية والشخصية للرجال والنساء في كل أنحاء العالم.

إذا عدنا بالذاكرة إلى أول مرةٍ التقينا فيها في العام 2009، فإننا نعرف بأن اجتماعنا معاً لكتابة هذا الكتاب كان رمزاً لرغبة النساء والرجال، ليس فقط لفهم الجنس الآخر وإفهامه في مكان العمل وفي المنزل، لكن لإيجاد تناغمٍ أعظم ما بين حياتهم الشخصية وحياتهم العملية، أي من أجل أن تتعايش الحياتين لا أن تتنافسا. إننا نلاحظ هذا التحدي المستمر الذي يتطلب فهماً وتعاوناً أكبر بين الرجال والنساء، واهتماماً بيعضهم بعضاً، وهو الأمر الذي لا يمكن أن يأتي إلا من تفهّم الفروقات بين الجنسين.

لا يسعنا ونحن نتطلع إلى المستقبل إلا أن نتصور ما سيكون العالم عليه إذا كان حافلاً بالرجال والنساء، في كل مستويات القيادة ومن كل مشارب الحياة، وكان كل واحدٍ منهم متفهّماً للفروقات بين الجنسين. ماذا سيحصل إذا ما فهم كل منا الآخر وتقبّله، وقدّره بصدق كافٍ، أي إلى درجة أن يتمكن الرجال من التحدث بالنيابة عن النّساء كما تتحدث النساء عن الرجال؟

أيمكننا أن نتصوّر روح التعاون، والإبداع، والإنتاجية التي ستتكوّن في أوساط الشركات في كل أنحاء العالم. إن مشاركة النساء اللائي نلن قسطاً كبيراً من التعليم العالي، لكن من دون أن يجري الاستفادة من علومهن، سوف يترك أثراً اقتصادياً مذهلاً، وعلى الأخص في البلدان التي تواجه نقصاً في أصحاب المهارات، وذلك بسبب التقاليد الاجتماعية التي تقلّل من تقدير النساء وتخصّص لهن أدواراً تقليدية.

أيمكننا أن نتصور الأزواج وهم يعيشون ضمن علاقات مرضية، وبحيث يجدون محبةً أكبر من خلال الفهم، والتقدير الأكبر، لبعضهم بعضاً؟ أيمكننا أيضاً أن نتصوّر الآباء والأمهات الذين يفهمون طبيعة الفروقات بين الجنسين وهم يصبحون آباءً أفضل لأولادهم، وبحيث يتساعدون على تنشئة أولاد ممتلئين بروح التعاون، والثقة، والتعاطف مع الآخرين، وهو الأمر الذي يعطيهم الحرية والتوجيه بما يسمح لهم بالتعبير عن ذواقم الأصيلة؟

أيمكننا أن نتصور الحكومات وهي تعمل سويةً لإيجاد مساراتٍ نحو السلام والازدهار من خلال تعزيز ثقافة الحوار؟ أيمكننا أن نتصور قادة البلدان وهم يعملون في سبيل إنهاء تعقيد وقتل فتياقم الصغيرات، وقمع نساء بلداقم؟

لا نعتقد أنه من المستحيل، أو المثالي، التفكير بأن النساء والرجال يستطيعون عند العمل معاً تحويل عالمنا إلى مكانٍ أفضل للعيش. هذا هو توصيفنا لتفهّم طبيعة الفروقات بين الجنسين - أي عندما ينظر الرجال والنساء إلى العالم من خلال أعين بعضهم بعضاً، ويقومون بتقدير رؤية كل منهما إلى هذا العالم.

القوة في الفروقات

لا تفكّر الأدمغة العظيمة بشكلٍ متماثلٍ على الدوام، فعادةً ما تفكّر هذه الأدمغة بشكلٍ مختلف. يؤدي التفكير المختلف إلى إحداث كل الفروقات في العالم! تمتلك أدمغة الرجال قوى عظيمة في مكان العمل، كما أنها تزداد قوة عندما تُجمع سوية. إن الشعار القديم، "الكل أكبر من مجموع مكوّناته" يزداد صدقية عندما يطبّق على الرجال والنساء الذين يجتمعون لحل المشاكل، واتخاذ القرارات، والقيادة. إننا نرى التفكير المختلف عندما تستمر الشركات الحيوية [الدينامية] القيّمة في اكتشافه في أمكنة عملنا التي تزداد تنوعاً، وفي السوق العالمية.

يشير عددٌ كبيرٌ من الدراسات التي عرضناها في كتابنا هذا إلى حقيقة أن فِرَق العمل المحتوية على توازنٍ أفضل بين النساء والرجال تتمكن من تحقيق نتائج أفضل في الابتكار والفعالية. تُظهر الدراسات السلوكية أنه في المجموعات المختلطة بين الجنسين، وحيث يشعر كل شخص بالارتياح، وحيث تُسمع كل الأصوات، فإن هذه الفِرق تميل إلى تحدي كل التقاليد المتعارف عليها، والحصول على أفضل الأفكار التي تُعرض على بساط البحث.

لا يحدث ذلك لأن الرجال والنساء مختلفين بالأساس، أو أن النساء أكثر ذكاءً، وأكثر تعاطفاً، أو أفضل من الرجال. يعود السبب إلى أن النساء والرجال يضعون آراءً وتجارب مختلفة على بساط البحث، فتكون النتيجة إضافة مجموعة أكثر غنى من وجهات النظر والقيَم إلى عملية اتخاذ القرارات. لكن في حين نلاحظ أن أسلوب الإدارة عند الرجال أكثر ميلاً إلى إجراء المعاملات [أو التجارة]، وأكثر تقبّلاً للمخاطر، وأكثر بحثاً عن الحلول، إلا أن أسلوب النساء في الإدارة يتميّز بأنه أكثر ميلاً إلى السياقية، وأكثر استناداً إلى العلاقات، وأكثر تشجيعاً وتعزيزاً للمناقشة واستعراض الأفكار.

أما قيَم النساء المتعلقة بالانسجام مع الرجال فتؤدي إلى تحسين نوعية الحياة بالنسبة إلى الموظفين، وذلك عن طريق تحقيق الرضا الشخصي في مكان العمل، وهو الأمر الذي يؤدي إلى نتيجة نهائية أعظم بكثير، لأن كل شخص يشارك في العمل ويساهم فيه بطريقته الخاصة. أما النتيجة النهائية [مغزى] مقولة وفكرة "أنا أربح، وأنت تخسر" فهي تُستبدل حالياً بمقولة أكثر شمولية، "نحن نربح". تُعتبر هذه من أكبر التحولات التي تحدث في الشركات في هذه الأيام.

أما التحوّل الرئيس الآخر فهو في تعريف القيادة الشمولية وممارستها. تستمر عدة شركات في هذه الأيام في العمل بحسب نموذج البطل في العمل، وهي تعتقد أنه إذا امتلكت الشركة شخصاً مناسباً واحداً في مكان القيادة فإن كل شيء سوف يكون على ما يرام. إن الشركات التي تعمل بحسب هذه الطريقة، والتي لا تشرك كل حاملي أسهمها الداخليين [في إدارتها] ستنتهي إلى دفع ثمنٍ غالٍ في السنوات التالية.

يصعب على الشركات التخلّص من عقلية القرن العشرين، وسعيها نحو مفهوم القائد [الرئيس] البطل. لكن كلما توغلنا أكثر في القرن الحادي والعشرين فإن تركيز الإدارة العليا سيبتعد، بالضرورة، عن المديرين الذين يتمسكون بمناصبهم وسلطتهم ليقترب من أولئك الذين يمارسون الإدارة عن طريق تشجيع الأفكار، وسوف يبتعد هذا التركيز عن المديرين الذين يتصرفون وكأنهم الصوت الأيقوني والخارجي، والذي ينطلق إلى المديرين الذين يجسدون الصوت الموحّد والمقتدر داخل الشركة، والذي يقف وراء كل مهاراتها.

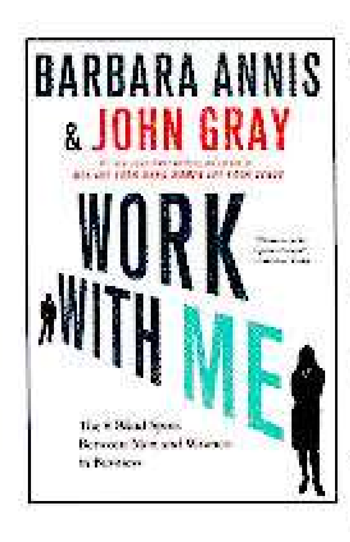
تواجه الشركات متعددة الجنسيات في هذه الأيام تحدياتٍ وفرص عملٍ شديدة التعقيد والتداخل. تضم هذه الشركات في صفوفها آلاف الموظفين في عشراتٍ من الدول، والتي تتمايز عن بعضها بعضاً بفروقاتٍ ثقافية وسياسية متنوعة، كما تتنوع فيها أخلاقيات [سلوكيات] العمل، وهرمية سير العمل [رفع التقارير]، والأهداف. لا يتمكن أي مدير من الإحاطة بكل الحلول لكل المشاكل، والتحديات، والفرص التي تواجه مثل هذه الشركات الكبيرة.

أما النهج الهرمي والبطولي للقيادة، والذي كان سائداً في الماضي، فتشير الاحتمالات بأنه سوف يتراجع أمام أسلوب طاقم القيادة، وذلك في غضون العقد القادم من السنين، وسوف يصبح الميزة السائدة للمدير العالمي للسنوات التالية. أما المسؤوليات التي كانت في الماضي بيد رئيس واحد، فسوف تتوزع على موظفين [وكلاء] في الشركة، وفي مناطق أخرى في العالم. لم يعد الرئيس [أو المدير التنفيذي] في القرن الحادي والعشرين هو المصدر الوحيد

للمعرفة، أو الحكمة، واتخاذ القرارات، بل سوف يصبح وسيلة دمج المعارف. يعني ذلك أن المدير التنفيذي [أو الرئيس] المستقبلي لن يكون فرداً قوياً وحده، وبحيث يكون قادراً على اتخاذ القرارات بمعزلٍ عن غيره. يُضاف إلى ذلك أنه سوف يصبح لاعباً من ضمن فريقٍ ومستعداً للتعاون، وممتلكاً للقدرة بواسطة الآخرين - وهي المزايا التي تشبه كثيراً تلك التي تجلبها المديرات التنفيذيات إلى طاولات أعمالهن.

أما عندما نقوم بدمج المواقف الدينامية، والانتقائية، والتعاونية، وسلوكيات النساء اللواتي يمتلكن الأفكار المنهجية، والمركّزة، والتي تسعى وراء تحقيق النتائج التي يمتلكها الرجال ويتصرفون بموجبها، فإننا نستطيع تحقيق شيء يعجز كل جنسٍ عن تحقيقه وحده بمفرده أو يأمل بتحقيقه. يمكن أن تتحقق كل الأمور الرائعة، وهي سوف تتحقق نتيجةً لذلك المتمّم الطبيعي.

إننا نتطلع إلى اليوم الذي تصبح فيه الجوانب الخافية المتعلقة بالفروقات بين الجنسين شيئاً من الماضي، وبالتالي تنعدم الحاجة إلى كتابٍ كهذا. إننا نتصوّر كذلك يوماً يعرف فيه الرجال والنساء طبيعةَ الفروقات بين الجنسين، ويعرف كل جنسٍ طبيعة الجنس الآخر الأصيلة، وبحيث يتمكنون من العيش معاً بطريقةٍ طبيعية ومنفتحة وترحيبية. إنه هدفٌ يستأهل بذل الجهود لتحقيقه، أي التوصّل إلى عالمٍ يستأهل كل الرجال والنساء العاملين بشراكةٍ ووحدة.



جاء كتاب العمل يداً بيد نتيجة التعاون الذي برز في الوقت المناسب بين أبرز مرجعيتين في موضوع العلاقات بين الجنسين. تُعتبر باربرا آنيس خبيرة مشهورة عالمياً في قضايا العلاقات بين الجنسين في أماكن العمل، أما جون غراي فقد ألّف أفضل كتاب ظهر في موضوع العلاقات حتى الآن، أي «الرجال من المريخ، والنساء من الزهرة». اجتمع الخبيران بهدف مواجهة أكثر التحديات المربكة والمقلقة التي تواجه الرجال والنساء في أمكنة العمل. يستطلع غراي وآنيس في هذا الكتاب، وللمرة الأولى، نتائج 100.000 مقابلة مع الرجال والنساء الذين يحتلون مناصب تنفيذية عالية في ما يزيد عن 60 شركة من شركات Fortune 500. سيكتشف القراء في هذا الكتاب النقاط الثماني الخافية عند الجنسين؛ وهي الفرضيات والآراء الزائفة التي يمتلكها الرجال والنساء عن بعضهم بعضاً، ويؤمنون بها بوصفها صحيحة. يكشف غراي وآنيس الفرضيات –النقاط الخافية– التي تتسبب بسوء الفهم، والتواصل الخاطئ، وانعدام الثقة، والاستياء، والإحباط في أماكن العمل. سيكتشف القراء كذلك التأثيرات البيولوجية والاجتماعية التي تُجبر الرجال والنساء على التفكير والتصرف كما يفعلون، والتي توجّه طريقة التواصل، وحل المشاكل، واتخاذ القرارات، وحلّ النزاعات ن، ومواجهة الضغوط؛ وهي الأمور التي تمكّنهم من تحقيق نجاء هم المهنية والشخصية. يُعتبر كتاب «العمل يداً بيد» دليلاً دقيقاً لعلا اة، وهو مليء بلحظات تثير الدهشة، والاكتشافات التي من شأ ذه الفرضيات الخاطئة، وتمكين الرجال والنساء من العمل والنجاح

bic
witter.com/ASPArabic



ISBN 978-614-01-1240-7
9 786140 112407



جميع كتبنا متوفرة على الإنترنت
في مكتبة نيل وفرات.كوم
www.nwf.com



الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.
www.asp.com.lb - www.aspbooks.com

